



***O IMPACTE DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO E A
RETENÇÃO DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA
- UM CASE STUDY NA EMPRESA GESTAMP VENDAS
NOVAS***

Ricardo Miguel

Nº 153914008

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada (Applied Management) na Universidade Católica Portuguesa.

Dissertação elaborada sob a orientação da Professora Doutora Teresa Oliveira

23 de Dezembro 2015

DEDICATÓRIA

Para ti, Ana e para os nossos meninos, por tudo o que me dão todos os dias e pela paciência que demonstraram neste processo, dedico-vos esta dissertação.

Aos meus pais, por me terem ajudado a chegar até aqui.

É também dedicada a todos os que nela acreditaram desde a primeira hora e que contribuíram para o seu sucesso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Doutora Teresa Oliveira, por me ter orientado e pelos inputs positivos que me deu durante este período de modo a que se atingissem os objetivos desta dissertação.

Gostaria de agradecer à empresa Gestamp Vendas Novas, representada pelas pessoas Vitor Freitas e José Pinto, por me apoiarem neste processo e por permitirem a realização deste trabalho, que servirá para melhorar mais um dos aspetos importantes para a organização e pela disponibilidade que me deram para o fazer.

À equipa de RH e IT da Gestamp Vendas Novas, deixo também um agradecimento especial pela ajuda e colaboração na aplicação do questionário e pela sua prontidão em toda a colaboração solicitada.

Aos colaboradores da Gestamp, agradeço pelas respostas com as quais contribuíram para que este estudo fosse realmente possível.

A todos, o meu sincero obrigado!

RESUMO

Muitos são os fatores que se têm estudado ao longo das últimas décadas para justificar as razões dos sucessos e fracassos das organizações, bem como para que as relações entre a performance global da organização e esses fatores possam ser potenciadas. A comunicação organizacional, nas suas diversas formas, surge como um dos que mais se considera poderem contribuir para incrementar a performance dos colaboradores e da organização.

Pretende-se com esta tese contribuir para a análise de boas práticas relacionadas com a comunicação da estratégia organizacional, e a forma como esta pode apoiar a performance.

O presente trabalho tem como objetivo verificar o impacto que diversos veículos de comunicação organizacional têm na retenção da informação estratégica (Políticas, Missão, Visão, Valores, Objetivos, etc), que os seus colaboradores devem interiorizar e partilhar.

Definiu-se um estudo para aplicação num contexto real da Gestamp Vendas Novas e através dos dados obtidos, procurou-se estabelecer a relação entre os veículos de comunicação e o efeito dos mesmos na taxa de retenção de informação estratégica por parte dos colaboradores da empresa. Procurou-se ainda verificar a influência que fatores, como a função poderiam ter na taxa de retenção da informação estratégica.

Palavras-Chave: Comunicação, Comunicação Organizacional, Veículos de Comunicação, Comunicação Informação Estratégica, Eficiência e Eficácia da Comunicação, Retenção de Informação.

Se falares a um homem numa linguagem que ele compreenda, a tua mensagem entra na sua cabeça. Se lhe falares na sua própria linguagem, a tua mensagem entra-lhe diretamente no coração.

--- Nelson Mandela

Se queres conversar comigo, define primeiro os termos que usas.

--- Voltaire

Comunicação é a arte de ser entendido.

--- Peter Ustinov

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	3
AGRADECIMENTOS	4
RESUMO	5
CAPÍTULO 1	13
1.1 - INTRODUÇÃO	13
1.2 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE ESTUDO.....	16
1.3 - PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO	16
1.4 - AMBITO E METODO DE ESTUDO ADOPTADO NA DISSERTAÇÃO	17
CAPÍTULO 2	19
2.1 – A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	19
2.2 – MODELOS DE COMUNICAÇÃO	22
2.3 - O QUE É A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL?	23
2.4 – INFLUÊNCIA DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	26
CAPÍTULO 3	32
3.1 - APRESENTAÇÃO DA GESTAMP VENDAS NOVAS.....	32
3.2 - HISTÓRIA DA EMPRESA.....	32
3.3 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	33
3.4 - PRINCIPAIS CLIENTES E PRODUTOS.....	35
3.5 - PROCESSO PRODUTIVO	36
3.6 - COMUNICAÇÃO INTERNA NO GRUPO GESTAMP	36
3.7 - COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTAMP VENDAS NOVAS.....	36
CAPÍTULO 4	39
4.1 - METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS PARA ESTUDO A EFECTUAR.....	39
4.2 - POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	41
4.3 - QUESTIONÁRIO	42
CAPÍTULO 5	44
5.1 - ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS	44
5.2 - CARACTERIZAÇÃO DOS GRUPOS EM ESTUDO.....	44
5.2.1 – GÉNERO.....	44
5.2.2 – FAIXA ETÁRIA	46
5.2.3 – ESCOLARIDADE	47

5.2.4 – ÁREA FUNCIONAL	49
5.3 - ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE A COMUNICAÇÃO DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS	50
5.3.1 - ASSUNTOS ESTRATÉGICOS: IMPORTÂNCIA.....	50
5.3.2 - ASSUNTOS ESTRATÉGICOS: NÍVEL DE INFORMAÇÃO	52
5.3.3 - ASSUNTOS ESTRATÉGICOS: IMPORTÂNCIA DE CADA ASPECTO	53
5.4 - ANÁLISE DESCRITIVA – SOBRE OS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS EM GERAL.....	55
5.4.1 – FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO	55
5.4.2 – FACILIDADE DE RETENÇÃO	57
5.4.3 – CLAREZA DA MENSAGEM.....	58
5.5 - ANÁLISE DESCRITIVA - SOBRE A COMUNICAÇÃO DE UM DOS TEMAS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA: MISSÃO, VISÃO E VALORES	60
5.5.1 – CONTRIBUTO PARA DESEMPENHO PROFISSIONAL.....	61
5.5.2 – GRAU DE INFORMAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	62
5.5.3 – ADEQUAÇÃO DOS VEÍCULOS UTILIZADOS	64
5.5.4 – GRAU DE RETENÇÃO	65
5.5.5 – CLAREZA DA INFORMAÇÃO.....	67
5.6 - ANÁLISE DESCRITIVA – IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES DA GESTAMP VENDAS NOVAS	68
5.6.1 - IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO DA GESTAMP VENDAS NOVAS.....	68
5.6.2 - IDENTIFICAÇÃO DA VISÃO DA GESTAMP VENDAS NOVAS.....	70
5.6.3 - IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES DA GESTAMP VENDAS NOVAS	71
5.7 – PERGUNTA ABERTA.....	74
5.8 - ANÁLISE DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	75
CAPÍTULO 6	79
6.1 - CONCLUSÃO E CAMPOS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	79
BIBLIOGRAFIA.....	84
ANEXOS.....	86
ANEXO I – CARACTERIZAÇÃO GERAL EMPRESA GESTAMP VENDAS NOVAS	86
ANEXO II – QUESTIONÁRIOS DE RECOLHA DE DADOS	95
ANEXO III - DOCUMENTAÇÃO UTILIZADA NA DIVULGAÇÃO MISSÃO, VISÃO E VALORES	104
GRUPO 1	104
GRUPO 2	106

REGISTO DE PRESENÇAS COMUNICAÇÃO MISSÃO, VISÃO E VALORES	106
ANEXO IV – RESULTADOS COMPLETOS DO TRATAMENTO EM SPSS DOS QUESTIONÁRIOS	107
GRUPO 1	107
GRUPO 2	121

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Clássico de Comunicação	22
Figura 2 – Modelo de Downs para a Comunicação	22
Figura 3 - Escolha do veículo de comunicação (rico ou simples) associado ao tipo de mensagem que se pretende comunicar (Rotina ou Não Rotina).....	28
Figura 4 – Explicação da Hierarquia da Riqueza dos Veículos de comunicação.....	28
Figura 5 – Relação entre a sensibilidade da escolha dos Veículos de Comunicação e a Performance dos Gestores.....	29
Figura 6 - Distribuição do Grupo Gestamp no mundo e em Portugal	33
Figura 7 - Organigrama da direcção da organização.....	33
Figura 8 - Política da Qualidade, Segurança e Ambiente da Gestamp Vendas Novas.....	34
Figura 9 – Localização da Gestamp Vendas Novas	86
Figura 10 - Representação gráfica dos colaboradores Gestamp VN por departamento	87
Figura 11 - Representação gráfica da estrutura etária dos colaboradores Gestamp VN	87
Figura 12 - Representação gráfica dos colaboradores Gestamp Vendas Novas por género	87
Figura 13 - Clientes da Gestamp Vendas Novas	88
Figura 14 – Componentes de automóvel produzidos na Gestamp VN.....	89
Figura 15 - Figuras ilustrativas dos processos usados no projecto VW AE.....	90
Figura 16 - Modelo VW Sharan e SEAT Alhambra	90
Figura 17 - Diagrama representativo do processo produtivo	91
Figura 18 - Fotografias do processo produtivo.....	91
Figura 19 – Diagrama representativo da filosofia Gestamp Vendas Novas	92
Figura 20 - Esquema representativo dos eixos e sub-eixos da filosofia LEAN	93
Figura 21 – Objectivos de implementação da ferramenta ONE GESTAMP	93
Figura 22 – Conteúdos existentes na ferramenta ONE GESTAMP.....	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição de Colaboradores por Género, Grupo 1.....	45
Gráfico 2 – Distribuição de Colaboradores por Género, Grupo 2.....	45
Gráfico 3 – Distribuição de Colaboradores por Faixa Etária, Grupo 1.....	46
Gráfico 4 – Distribuição de Colaboradores por Faixa Etária, Grupo 2.....	47
Gráfico 5 – Distribuição de Colaboradores por Grau de Escolaridade, Grupo 1.....	48
Gráfico 6 – Distribuição de Colaboradores por Grau de Escolaridade, Grupo 2.....	48
Gráfico 7 – Distribuição de Colaboradores por Área Funcional, Grupo 1.....	49
Gráfico 8 – Distribuição de Colaboradores por Área Funcional, Grupo 2.....	50
Gráfico 9 – Importância da Informação Estratégica, Grupo 1.....	51
Gráfico 10 – Importância da Informação Estratégica, Grupo 2.....	51
Gráfico 11 – Nível de Informação Estratégica, Grupo 1.....	52
Gráfico 12 – Nível de Informação Estratégica, Grupo 2.....	53
Gráfico 13 – Importância da informação sobre cada aspeto, para dar um melhor contributo, Grupo 1.....	54
Gráfico 14 – Importância da informação sobre cada aspeto, para dar um melhor contributo, Grupo 2.....	54
Gráfico 15 – Frequência de Utilização Veículo de Comunicação, Grupo 1.....	56
Gráfico 16 – Frequência de Utilização Veículo de Comunicação, Grupo 2.....	56
Gráfico 17 – Facilidade de Retenção do Veículo de Comunicação, Grupo 1.....	57
Gráfico 18 – Facilidade de Retenção do Veículo de Comunicação, Grupo 2.....	58
Gráfico 19 – Clareza na Mensagem do Veículo de Comunicação, Grupo 1.....	59
Gráfico 20 – Clareza na Mensagem do Veículo de Comunicação, Grupo 2.....	60
Gráfico 21 – Importância do conhecimento da Missão, Visão e Valores, Grupo 1.....	61

Gráfico 22 – Importância do conhecimento da Missão, Visão e Valores, Grupo 2.....	62
Gráfico 23 – Conhecimento da Missão, Visão e Valores, Grupo 1.....	63
Gráfico 24 – Conhecimento da Missão, Visão e Valores, Grupo 2.....	63
Gráfico 25 – Classificação dos Veículos utilizados na divulgação da Missão, Visão e Valores, Grupo 1.....	64
Gráfico 26 – Classificação dos Veículos utilizados na divulgação da Missão, Visão e Valores, Grupo 2.....	65
Gráfico 27 – Retenção de Informação proporcionada pelos Veículos utilizados na divulgação da Missão, Visão e Valores, Grupo 1.....	66
Gráfico 28 – Retenção de Informação proporcionada pelos Veículos utilizados na divulgação da Missão, Visão e Valores, Grupo 2.....	66
Gráfico 29 – Clareza de Informação proporcionada pelos Veículos utilizados na divulgação da Missão, Visão e Valores, Grupo 1.....	67
Gráfico 30 – Clareza de Informação proporcionada pelos Veículos utilizados na divulgação da Missão, Visão e Valores, Grupo 2.....	68
Gráfico 31 – Correta Identificação da Missão, Grupo 1.....	69
Gráfico 32 – Correta Identificação da Missão, Grupo 2.....	69
Gráfico 33 – Correta Identificação da Visão, Grupo 1.....	70
Gráfico 34 – Correta Identificação da Visão, Grupo 2.....	71
Gráfico 35 – Correta Identificação dos Valores, Grupo 1.....	72
Gráfico 36 – Correta Identificação dos Valores, Grupo 2.....	72

CAPÍTULO 1

1.1 - INTRODUÇÃO

Existem reconhecidamente muitos fatores que ajudam as empresas e organizações a atingir e/ou potenciar os seus objetivos e resultados. De entre estes, a comunicação surge como uma das mais importantes a analisar e estudar.

O tema principal sobre o qual esta dissertação irá assentar é o da comunicação organizacional, sendo que irá abordar com maior detalhe os vários veículos de comunicação existentes, e a medida em que a sua utilização pode ser eficiente e eficaz. O que se pretende é aumentar consequentemente a taxa de retenção dos temas estratégicos definidos pela gestão, por parte dos colaboradores. Segundo Tourish (1998), como as organizações são cada vez mais vistas como arranjos de parceria e colaboração, entre a empresa e colaboradores, os princípios de coligação e sentido de pertença são a chave para o sucesso. Como os colaboradores não podem comprar ou partilhar ideias, que não conhecem ou entendem, cabe à gestão conseguir comunicar estas ideias de forma eficaz e eficiente.

Assim a comunicação, conforme descrita por Tourish e Hargie (2000), é um elemento fundamental para a gestão e deve ser percecionada e utilizada como uma ferramenta de gestão. Segundo estes autores, as atividades de gestão implicam para além da troca de informação, a procura de feedback, a tomada de decisões baseadas em informação, tomadas de decisões coletivas, a discussão de propostas e sugestões, a participação em reuniões, entre outras, o que envolve necessariamente a comunicação. Devido à sua abrangência e potencialidade, para Tourish e Hargie (2000), a comunicação é assim a atividade de gestão mais importante e penetrante.

A comunicação organizacional tem tido várias definições. Para Chiavenato (2004), a comunicação organizacional é definida como o “processo específico, através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização”.

Torquato (2004), caracterizou a Comunicação Organizacional como um processo multidisciplinar e ao mesmo tempo uma possibilidade sistemática e integrada que reúne quatro grandes modalidades da comunicação: comunicação cultural, administrativa, social e, por último, o chamado sistema de informação.

Como poderemos verificar pelas palavras dos autores referidos, a comunicação é efetivamente uma ferramenta importante para fazer chegar a quem se deseja a informação relevante e conseguir o seu envolvimento para se atingir algo maior. Também se percebe por estas definições quão importante é a sua forma e meio de transmissão, no impacto positivo ou negativo que têm na perceção do recetor. Consegue-se ainda inferir que é importante comunicar com os outros da forma como eles melhor entendem, para se conseguir percutir mudança de atitudes e comportamentos nos mesmos.

Num mundo cada vez mais global em termos de mercados e clientes, mas tornado cada vez mais pequeno e próximo devido aos novos meios de comunicação, a importância da comunicação a nível empresarial resulta do facto da comunicação organizacional ser cada vez mais uma forma de as empresas conseguirem uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Esta vantagem competitiva surge principalmente pela comunicação interna, através da qual a empresa pode nortear e alinhar todos os seus colaboradores para com os seus objetivos e metas, e focar o seu esforço no sentido pretendido.

Esta pretensão faz também com que se tenha de ir muito além da gestão tradicional de informação/comunicação. Segundo Gayeski e Woodward (2001), como o meio ambiente interno e externo das organizações é caracterizado por mudanças contínuas, os modelos tradicionais de comunicação organizacional também terão de se adaptar e acompanhar os mesmos de modo a contribuir para manter a competitividade empresarial. As organizações, de acordo com Gayeski e Woodward (2001) e Kunsch (2006), não se devem focar somente nas vendas e lucros dos seus produtos ou serviços. Para estes autores, com o aumento da concorrência, torna-se importante que os modelos organizacionais estejam orientados para a valorização do capital humano interno, procurando cada vez mais comprometimento e identificação do seu público interno para com os valores e cultura da empresa. Para que a comunicação organizacional contribua para o atingimento destes objetivos, é necessário que a mesma seja transparente e credível, o que só se alcança se o que se comunica for coincidente com as práticas do dia-a-dia e for percebido por todos os seus públicos internos e externos.

A comunicação é um tema relevante na empresa Gestamp Vendas Novas, sendo que, no último questionário de clima organizacional em 2013, foi apontada como um dos pontos que menor satisfação registou dos seus colaboradores. Mais concretamente, o aspeto menos satisfatório foi a comunicação de informações estratégicas de mudanças e entre as várias áreas da empresa. A comunicação passou assim a ser uma área que a Gestamp em Vendas Novas

pretende desenvolver e melhorar a curto prazo, isto para se conseguir o consequente alinhamento estratégico dos seus colaboradores e melhoria da eficiência coletiva.

A empresa elaborou para isto um plano de ações com várias medidas para melhorar a comunicação, que está neste momento já totalmente implementado. Um dos exemplos também da importância que a comunicação tem vindo a assumir é o facto de em 2015 a empresa ter realizado também uma formação, “Team Communication Project”, que visa melhorar a comunicação ao nível da equipa de direção para o atingimento de resultados ainda mais elevados em toda a organização.

Todavia, ainda subsistem algumas questões de eficácia e eficiência da comunicação na empresa. A empresa acredita que a comunicação poderá ainda ser o catalisador para envolver todos os colaboradores na prossecução e atingimento dos objetivos de forma sustentada, daí pretender-se aferir com este trabalho, se há algum meio de comunicação que deve ser mais potenciado em detrimento de outro.

Enquanto colaborador e diretor de um dos departamentos da empresa, responsável pela gestão de 20 colaboradores, a comunicação também se me apresenta como um tema e desafio fulcral no dia-a-dia. Em primeiro lugar, na gestão da minha equipa direta e departamento, comunicar é a atividade predominante, seja com a realização de reuniões de trabalho, telefonemas, envio de emails, seja no seguimento das atividades em execução. A comunicação também é relevante na relação com o resto da organização, principalmente nas áreas como a Segurança e Ambiente. Nestas a necessidade de comunicação clara e sensibilização para com os objetivos, regras e procedimentos destas áreas são constantes e onde, sem o envolvimento dos colaboradores os sistemas de gestão de Segurança e Ambiente implementados, não se conseguem sedimentar e melhorar. A comunicação tende a assumir-se como uma das ferramentas mais importantes e utilizadas para se fazer mais e melhor e de se obter resultados de excelência com o envolvimento de todos.

A comunicação é fundamental, em termos do trabalho do gestor. A profissão do gestor, tal como definido por Mintzberg (1989), pode ser essencialmente definida como a de comunicar. Comunicar é apontado por Luthans e Larsen (1986) e por Lengel & Daft (1988) como a atividade que ocupa a maioria do tempo de um gestor: entre 60% e 80% do seu tempo é usado para comunicar. Segundo Lengel & Daft (1988) uma das capacidades que um executivo deve desenvolver é a da escolha adequada do veículo para comunicar com o seu público-alvo, consoante o tema a tratar. A capacidade de escolha adequada do veículo de comunicação é

considerada estratégica, de acordo com Lengel & Daft (1988), para que o executivo possa fazer com que os seus colaboradores percebam claramente quais os objetivos a atingir e ajudá-los a melhorar as suas performances.

Embora esta dissertação não tenha por objetivo definir soluções chave-na-mão para a questão da definição do melhor veículo de comunicação para difundir informação estratégica e envolver os colaboradores em todas as organizações, visto que está focada numa única empresa, poderá contribuir através das suas conclusões obtidas por avaliação objetiva para que mais organizações possam questionar seguindo uma estrutura similar, que veículos de comunicação serão mais apropriados no seu contexto.

1.2 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE ESTUDO

A problemática desta dissertação e para a qual se pretende encontrar resposta, é analisar *o impacte dos veículos de comunicação na retenção de informação estratégica por parte dos colaboradores da empresa Gestamp Vendas Novas* por forma a definir a melhor forma de os envolver nas temas importantes e estratégicos da organização.

1.3 - PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

As Perguntas de Investigação a que iremos procurar responder nesta dissertação são:

- 1) Qual o veículo de comunicação que gera maior taxa de retenção de informação estratégica por parte dos colaboradores?***
- 2) Existe algum tipo de correlação entre a função dos colaboradores, o veículo de comunicação e a taxa de retenção da informação?***

Com a 1ª Questão de Investigação, pretende-se dar à empresa a resposta relativamente à forma mais eficaz de comunicação a utilizar, para conseguir passar as questões estratégicas fundamentais aos colaboradores.

A 2ª Questão de Investigação vem explorar a questão de se haverá algum veículo de comunicação mais eficaz em termos de retenção de informação estratégica consoante a função desempenhada pelo colaborador. Isto porque, a empresa considera que consoante a função dos

colaboradores, poderia haver maior adequação de um determinado veículo de comunicação e que poderia ser mais ajustado utilizar uns em detrimento de outros.

Para darmos resposta à Questão de Investigação 2, acima apresentada, teremos que procurar dar resposta às seguintes questões:

A) Existe alguma influência da Função dos colaboradores na classificação de adequado, dos veículos de comunicação utilizados?

B) Existe alguma influência da Função dos colaboradores na taxa de retenção da Missão, Visão e Valores?

Assim, para a pergunta de investigação A, definimos as seguintes Hipóteses:

Hipótese 0: As médias de valores da adequação dos veículos de comunicação utilizados para a divulgação da Missão, Visão e Valores são independentes da Função (ou seja são iguais).

Hipótese 1: As médias de valores da adequação dos veículos de comunicação utilizados para a divulgação da Missão, Visão e Valores são diferentes consoante a Função.

Para a pergunta de investigação B, definimos as seguintes Hipóteses:

Hipótese 0: As médias de valores da retenção proporcionados pelos veículos de comunicação utilizados para a divulgação da Missão, Visão e Valores são independentes da Função (ou seja são iguais).

Hipótese 1: As médias valores da retenção proporcionados pelos veículos comunicação utilizados para a divulgação da Missão, Visão e Valores são diferentes consoante a Função.

1.4 - AMBITO E METODO DE ESTUDO ADOPTADO NA DISSERTAÇÃO

O presente estudo abrangeu o universo total dos cerca de 200 colaboradores da Gestamp Vendas Novas, de modo a que os resultados fossem os mais representativos e fidedignos possíveis.

O método adotado para efetuar esta dissertação foi o método dedutivo. Realizou-se uma investigação causal, para inferir quais as variáveis que fazem aumentar a taxa de retenção da informação estratégica por parte dos colaboradores. Efetuou-se uma investigação experimental em que se testaram as hipóteses para as questões de investigação, submetendo os colaboradores a duas situações de passagem de informação estratégica da organização (recorrendo a dois tipos de veículos de comunicação) e posteriormente verificando através de um inquérito, qual a taxa de retenção para cada situação. Teve assim que se desenhar uma situação experimental para dois grupos de colaboradores da empresa, em que se utilizaram diferentes tipos de veículos de comunicação para transmitir informação estratégica e posteriormente procurou-se testar a efetiva taxa de retenção dos mesmos.

CAPÍTULO 2

2.1 – A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Neste Capítulo iremos fazer o enquadramento teórico, resultante de uma pesquisa alargada a várias fontes disponíveis, sobre a comunicação organizacional em geral, e o impacto dos veículos de comunicação utilizados na taxa de retenção de informação estratégica no contexto organizacional, em particular.

As referências teóricas que foram consultadas revelam que a Comunicação Organizacional tem sido a par de outros temas, um dos que várias vezes têm sido abordados, tanto por estudiosos e académicos do ponto de vista teórico e/ou prático aplicado, como também pelas organizações propriamente ditas, procurando conseguir-se estabelecer relações de significância entre o nível de eficácia desta comunicação e os resultados/eficiência obtidos. Segundo Downs & Adrian (2004), a comunicação é um dos mais interessantes fenómenos para se investigar, já que é também um dos mais complexos e multifacetados.

O estudo da comunicação tem sido um campo em constante modificação e evolução, pois está intimamente ligado à evolução e modificação dos veículos de comunicação existentes, utilizados pelas pessoas no seu dia-a-dia e consequentemente nas organizações. Tal como referido por Drucker (2009), desde a 1ª Guerra Mundial até aos dias de hoje, houve uma revolução no tipo e quantidade de meios de comunicação existentes. Basta recordar que o email, por exemplo, embora exista desde 1970, só é utilizado como forma de comunicar há algumas décadas, sendo que essa utilização massiva somente se deu a partir da década de 90, com a explosão da internet. Atualmente ninguém imagina a sua vida sem este meio de comunicação. Também Lengel e Daft (1988) defendem que com o aumento dos diversos veículos de comunicação e o surgimento de veículos de comunicação eletrónicos, estes contribuíram para redefinir o trabalho de gestão e eficiência das tomadas de decisão.

Hoje em dia, também as redes sociais ganharam grande destaque, e tornaram-se cada vez mais uma ferramenta utilizada pelas empresas, não só para comunicar para fora com as suas partes interessadas, mas também para a organização comunicar internamente com os seus colaboradores e estes entre si. Existem assim novas e variadas formas de comunicar. Isto também poderá fazer com que um outro fenómeno aconteça, o do cansaço e desconexão por parte dos colaboradores perante tamanha diversidade. Segundo Cardoso (2006), o aumento

significativo da informação disponibilizado aos colaboradores por diferentes meios não significa propriamente um aumento de informações úteis e portadoras de sensações, nem que isto signifique um aumento da retenção. Pelo contrário, esta situação poderá levar antes a uma perda de sensibilidade e a uma ação contrária à pretendida, já que a quantidade de informação acaba por ser percebida como ruído pelos recetores e desvalorizada ou até ignorada por estes.

As organizações devem assim ser capazes de ajustar os veículos de comunicação que utilizam às necessidades do seu público-alvo e escolher os mais eficientes em cada caso. O fluxo de comunicação e a seleção do melhor veículo de comunicação devem, segundo Ahmed, Shields, White & Wilbert (2009) ser uma prioridade dos gestores.

Downs & Adrian (2004) defendem que a todos os níveis, seja interpessoal, organizacional ou internacional, as pessoas dependem da comunicação e esperam que os seus problemas sejam resolvidos através de uma comunicação eficaz e eficiente. É assim um assunto que deve ser estudado e avaliado de forma constante. Porém, segundo estes autores, a tendência natural é a de tratar a comunicação como algo adquirido. A comunicação apenas se torna no foco de atenções quando algo corre menos bem, sendo responsabilizada por várias ineficiências numa organização. Devido à expectativa em torno da comunicação, a mesma deve ser um dos aspetos que as organizações devem ter bem definidos e explorados em toda a sua plenitude e a todo o momento. A importância que a comunicação deve merecer dentro das organizações faz com que a mesma tenha à semelhança de outros assuntos, políticas dedicadas, definidas pelas empresas.

Tanto para Bueno (2005) como para Cardoso (2006), a comunicação organizacional assume uma importância estratégica cada vez mais abrangente, estando interrelacionada tanto com o funcionamento da organização e envolve desde o clima interno até suas relações externas. Comunicar passou a ser uma estratégia sem a qual não se conseguem implementar grandes planos e ações ou concluir com sucesso projetos envolvendo os vários recursos de qualquer organização. De acordo com Bueno (2005) a comunicação organizacional não existe por si só e não se realiza de forma autónoma, como tinham verificado também Downs & Adrian (2004). Depende sim da própria gestão e cultura da empresa e para ser verdadeiramente estratégica, deve ser favorecida pela organização.

Para que a comunicação empresarial seja assumida como estratégica, haverá, pois necessidade de ser suportada pela envolvente (gestão, cultura, recursos) sem os quais não se realizará como tal. Segundo Ahmed, Shields, White & Wilbert (2009) a comunicação organizacional

ou de gestão é uma das ferramentas que os gestores podem utilizar para cultivar um clima de respeito mútuo e elevada produtividade com os seus colaboradores diretos, e assim atingir os objetivos e metas organizacionais. A comunicação serve ainda para influenciar a boa-fé entre os colaboradores e a relação entre estes e a gestão, beneficiando toda a organização com isto.

Um dos principais papéis dos gestores é o de serem líderes nas suas organizações, de modo a fazerem com que os seus colaboradores possam atingir os seus objetivos e metas. Uma das formas de liderança, a liderança inspiracional segundo Bass e Avolio (1990), assenta na capacidade dos gestores comunicarem de forma eficiente e eficaz, isto inclui ainda o uso do feedback e a capacidade de compreensão das perceções e expectativas do outro no processo. Uma das medidas de sucesso na liderança é o comprometimento dos colaboradores para com a organização. A liderança de sucesso assenta na construção de relações de confiança, lealdade e comprometimento com os colaboradores. Elevados níveis de lealdade dos colaboradores estão segundo Mayfield (2002) relacionados com aumentos de 11% de produtividade. Mas a lealdade e comprometimento dos colaboradores somente se atinge com níveis de comunicação organizacionais eficientes que se caracterizam por uma comunicação que seja ao mesmo tempo transparente, atempada, útil e que se faça de uma forma 360°, ou seja, em todas as direções.

Sousa (2006), defende ainda que o papel da comunicação hoje vai mais além do que no passado. Ela deve servir de suporte a um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar desafios cada vez maiores e tornar-se mais competitiva numa sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos.

Espera-se também que a comunicação cumpra um papel social: o de envolver emissor e recetor num diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da organização seja elaborada de acordo com princípios sociais e éticos.

Uma comunicação ausente de compromisso estratégico terá maior dificuldade em assumir-se no novo cenário competitivo que as empresas enfrentam, pois a comunicação é uma das ferramentas, como já referido acima, que pode potenciar a diferenciação entre as organizações. A comunicação sem compromisso estratégico corre o risco de se manter irrelevante e trazer pouco valor acrescentado para a estratégia da organização. Neste novo conceito, a comunicação deixa de ser responsabilidade de um único órgão, sector ou departamento, tornando-se função de toda a instituição e incorpora-se, de forma decisiva, na gestão estratégica da organização.

2.2 – MODELOS DE COMUNICAÇÃO

De acordo com Downs & Adrian (2004), embora muitos infiram que os problemas organizacionais são fruto de políticas de comunicação internas pobres e que isto é quase senso-comum, há uma influência grande dos contextos e condicionalismo ambientais no sucesso da comunicação organizacional.

O modelo mais clássico de comunicação, desenvolvido por Shannon & Weaver (1949), ilustrado na figura 1, não explica na plenitude o que acontece no processo de comunicação.

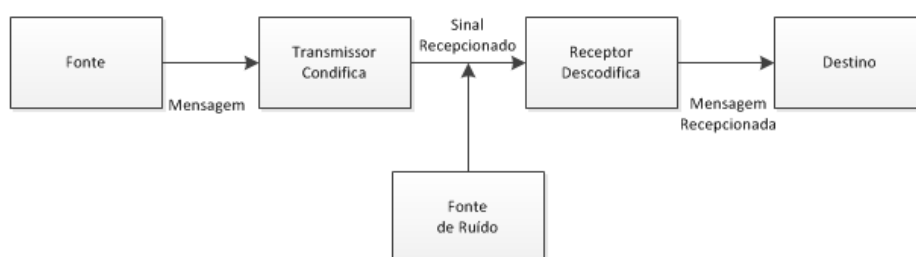


Figura 1 – Modelo Clássico de Comunicação

Já o modelo de Downs para a comunicação, figura 2, ilustra a complexidade e a influência dos contextos na comunicação, bem como o facto de sermos sempre, ao mesmo tempo, emissores e recetores na comunicação.

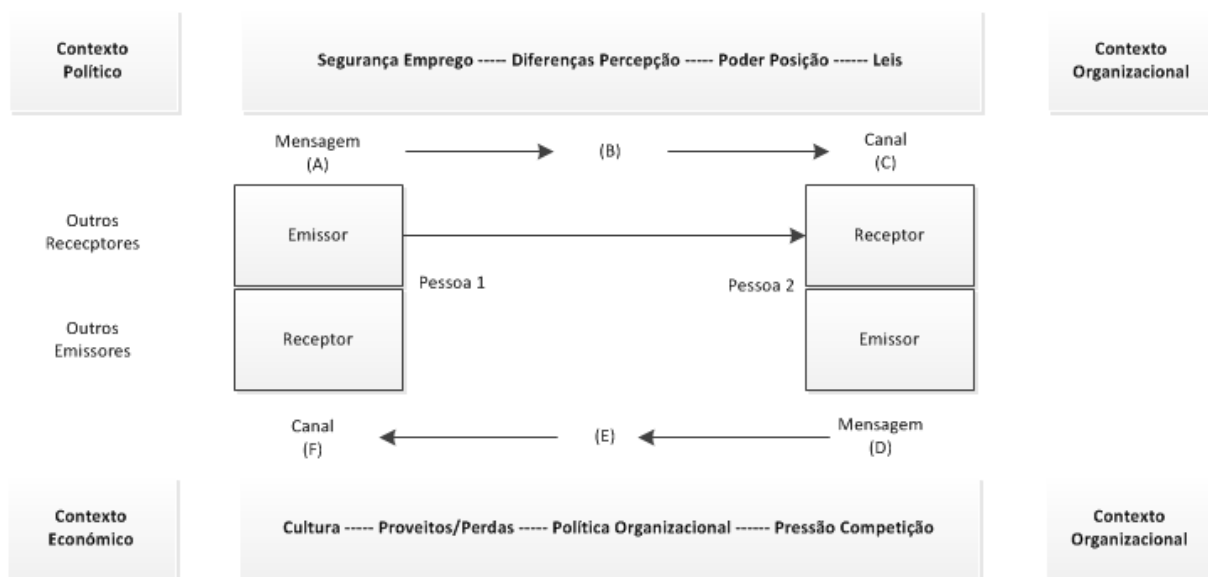


Figura 2 – Modelo de Downs para a Comunicação

Este modelo demonstra como a comunicação, para além de ser o envio e receção de uma mensagem e o respetivo feedback, sofre tanto o impacto do contexto das pessoas envolvidas como dos contextos externos. A comunicação é um processo muito mais complexo e profundo que tem que ter em conta mais do que somente o emissor e recetor. Segundo Downs & Adrian (2004), existem vários subprocessos na comunicação, que são igualmente importantes conhecer e dominar para se conseguir ser mais eficaz na comunicação. Estes processos são os de codificação e decodificação de mensagens (filtragem) e também o do feedback. O processo de codificação, feito por quem emite a mensagem, trata-se de transformar num código conhecido ou de elaborar um sistema de significado para a necessidade de comunicar. A decodificação, feita pelo recetor da mensagem, trata-se de decifrar da mensagem, ação esta que depende da capacidade de cada pessoa e do repertório que possui. Por fim o feedback corresponde à informação recebida pelo emissor e pela qual confirma que a mensagem ter sido captada pelo recetor.

2.3 - O QUE É A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL?

Segundo Drucker (2009), comunicação é perceção, é exigência. É perceção porque a comunicação faz-se entre emissor e recetor passando sempre por um filtro, a que se chama a perceção do recetor. As perceções são influenciadas por fatores tanto internos como externos. Os fatores externos são a intensidade, dimensão, contraste, repetição, movimento e novidade/rotina. Os fatores internos da perceção são a motivação, hábito, aprendizagens, crenças, cultura e experiências anteriores. Se a comunicação estiver de acordo com as aspirações, valores, propósitos do recetor ela torna-se poderosa. Por outro lado, se a comunicação for contra com as aspirações, valores, propósitos do recetor, ela provavelmente não é recebida ou há resistência por parte do recetor. A perceção molda assim como se interpretam as mensagens e a forma como comunicamos. A comunicação é exigência, isto porque faz com que o recetor se tenha que tornar, fazer ou acreditar em algo, apelando assim à motivação de quem recebe a mensagem em fazer isto. A comunicação faz então exigências e é diferente da informação, e de facto até pode ser considerada contrária, no entanto são interdependentes.

De acordo com Drucker (2009), a comunicação não flui somente numa direção. Recebendo feedback, quem comunica, saberá o que os seus recetores percecionam e fixam da sua

mensagem, conseguindo fazer o necessário para se ajustar de modo a melhorar a comunicação entre ambas as partes. No entanto isto nem sempre ocorre, visto que há muitas vezes problemas no processo de feedback e este, embora seja fundamental, ou não ocorre ou poderá não ser suficiente.

Drucker (2009) centra a comunicação no recetor e não no emissor. Ou seja, a comunicação existe quando há alguém que está disponível e interessado no que está a ser emitido. Segundo ele, se assim não for, apenas existe ruído por parte do emissor. Caso não exista esta simbiose perfeita, não poderá haver comunicação.

Esta perspetiva é interessante e reforça a razão deste estudo, de se tentar responder à questão de quais os melhores veículos de emissão, para que o recetor possa estar atento e interessado no que a empresa está a querer emitir.

Segundo Gayeski & Woodward (2001), os modelos de comunicação tradicionais estavam baseados em conceitos que não refletem toda a complexa interação de interpretações e negociações entre todas as partes durante a comunicação, e tão pouco tinham em consideração o impacto das influências ambientais e sociais. Gayeski e Woodward defendem que a comunicação organizacional deve ser compreendida como a prática a ser desenvolvida e implementada em contexto profissional, para melhorar a disseminação, compreensão, aceitação e aplicação da informação estratégica de forma a auxiliar o atingimento dos objetivos organizacionais.

Para Citrin & Neff (2007), comunicar é muito mais abrangente do que simplesmente emitir uma mensagem. A comunicação é emitir uma mensagem mas com o foco no seu recetor. Como referido por Citrin & Neff (2007), é imperativo conhecermos bem a audiência a que nos dirigimos. Isto de modo a se poder adaptar a mensagem e estilo à sua capacidade de perceção e ir de encontro às suas expectativas e preocupações.

Comunicar é um dos atributos mais importantes que compõem uma liderança eficaz. Os vários temas da vida de uma organização, incluindo os estratégicos, somente se tornam importantes para a organização se devidamente comunicados e operacionalizados, caso contrário, serão apenas boas intenções. Assim sendo, urge às empresas conhecerem bem o seu público-alvo (partes interessadas) e elaborarem estratégias para aumentar a eficácia e eficiência da sua comunicação. Como afirmam, Citrin & Neff (2007), a qualidade final de uma comunicação não é determinada por se dizer bem algo, mas sim, pelo facto de se ser bem

compreendido. Este deve ser o foco de quem quer realmente que a comunicação tenha eficácia e contribua para melhorar os resultados da sua organização.

Comunicação organizacional contém em si a comunicação interna e externa. Segundo Sousa (2003), a comunicação interna pode ser definida como a comunicação direcionada para o público interno da empresa e feito por membros da mesma, a comunicação externa é a comunicação direcionada para um público fora da organização. Esta dissertação irá apenas centrar-se na comunicação interna da organização.

A comunicação conhecida hoje em dia como organizacional, de acordo com Kunsch (2006) começou por ser conhecida por comunicação empresarial. Esta teve início com a Revolução Industrial, quando as organizações, na tentativa de se diferenciarem das suas concorrentes, tiveram necessidade de transmitir informações aos seus colaboradores e de estimular a venda de seus produtos aos clientes. A primeira forma de comunicação empresarial tinha um carácter administrativo e funcionalista, tentando transmitir informações de interesse da empresa e dos seus dirigentes. Segundo Kunsch (2006) com o final da Guerra Fria e a globalização dos mercados, a comunicação empresarial sofreu várias mudanças, assumindo de forma gradual um carácter estratégico. Esta nova comunicação, conhecida como organizacional integrada, tentou trazer valor ao negócio e promover relacionamentos entre as organizações modernas e seus públicos. No conceito de “públicos”, segundo Kunsch (2006), a comunicação refere-se a categorias organizadas de pessoas, que possuem assuntos ou interesses em comum. No caso da vida organizacional esse interesse mútuo é a própria organização. Como definido pelo autor, a comunicação organizacional integrada, abrange ações de comunicação institucional, comunicação administrativa, comunicação mercadológica e comunicação interna, que tendem em conjunto para o cumprimento dos objetivos institucionais e corporativos. Resulta assim num processo de comunicação que vai muito para além de simplesmente transmitir informações, dado que procura promover a integração das pessoas que atuam na organização, compartilhando conhecimento e construindo relacionamentos, além de propor mudanças de comportamento.

De acordo com Cardoso (2006), a comunicação deve ser vista como um alicerce que dá forma à organização, tornando-a naquilo que ela é. Não existe nenhuma organização que não tenha comunicação. Mesmo a falta de comunicação, segundo Downs & Adrian (2004), é em si uma forma de comunicação ou expressão de uma organização, e contém em si própria uma mensagem significativa. A comunicação não é autónoma do meio onde se encontra, isto

porque ela estará de acordo com a maneira de ser da organização que a cria e sofre das influências e cultura da empresa.

2.4 – INFLUÊNCIA DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Existem vários veículos que dão corpo à comunicação organizacional. Os principais são:

- ❖ Telefone
- ❖ Email
- ❖ Videoconferência
- ❖ Intranet
- ❖ Newsletter
- ❖ Panfletos
- ❖ Jornal/Revista Interno
- ❖ TV/Rádio Interna
- ❖ Quadro de Informação
- ❖ Reuniões
- ❖ Manuais
- ❖ Relatórios

Segundo Viturino (2005) quem comunica deve escolher os meios adequados à mensagem a transmitir e, em alguns casos, podem utilizar-se vários veículos em simultâneo, para que se atinja o máximo potencial com a comunicação e a mesma surta o efeito desejado, Lengel & Daft (1988).

Os veículos de comunicação podem ser considerados como pessoais ou impessoais. Os veículos de comunicação pessoais são o Telefone, o Email, a Videoconferência e as Reuniões, são aqueles em que as pessoas envolvidas podem comunicar entre si, e são considerados mais eficazes pois há possibilidade de serem individualizados e de haver feedback. Os restantes são considerados veículos impessoais.

A importância da análise, tipificação e conhecimento dos veículos de comunicação mais eficazes (por tipo de tema, público-alvo, função, género, idade, etc...) é estratégico para as organizações, tal como demonstra o estudo efetuado por Sversutti & Saiz-Melo (2012). As organizações devem saber qual a eficácia de cada um dos veículos que possuem, de modo a perceber o retorno que cada um tem. O conhecimento de todas as dimensões da comunicação permite à organização ajustar a mesma e saber onde despende esforços. Uma empresa que tenha esta informação poderá adequar os assuntos e informação que pretende comunicar e retirar o máximo partido de cada um, bem como proporcionar ao seu público-alvo aquilo que pretende.

A importância da escolha do veículo de comunicação e a relação desta escolha com a eficácia da comunicação é, segundo Lengel e Daft (1988), algo que não é percecionado e explorado por todos os gestores. Segundo estes autores, o veículo pode enaltecer ou distorcer uma comunicação e com a explosão dos veículos disponíveis, este tema é crítico. Existem dados que mostram que o facto de se ser melhor ou pior comunicador, não faz com que se consiga passar uma mensagem independentemente do veículo escolhido. A comunicação não é somente dizer algo com as palavras certas ou ler algo com maior atenção.

Segundo Lengel & Daft (1988) e após analisar centenas de comunicações de executivos e várias empresas, existe uma relação entre os executivos com melhor performance e a sua maior sensibilidade para a escolha acertada do melhor veículo de comunicação consoante a mensagem a transmitir. Durante muito tempo a capacidade e as ferramentas de comunicação estiveram associadas à fala, escuta, leitura e escrita, e consequentemente toda a formação esteve voltada para o desenvolvimento das mesmas. Os autores mostram que a comunicação eficiente depende da capacidade de seleção, por parte dos executivos, de um veículo de comunicação que tenha a capacidade de criar uma relação de comprometimento entre recetor e emissor, e um clima de entendimento mútuo da mensagem em causa.

No quadro abaixo, Lengel e Daft (1988), mostram o resultado em termos de eficiência de comunicação, da relação entre a escolha de um veículo de comunicação (mais rico/pessoal ou mais simples/impessoal) associado ao tipo de assunto a comunicar (Rotineiro ou Não Rotineiro).

		Problema de Gestão	
		Rotina	Não Rotina
Riqueza da Media	Rico	Falha de Comunicação Excesso de dados. Media Rica utilizada para mensagens de rotina. Excesso de pistas causa confusão e excesso de significado.	Comunicação Eficiente Sucesso da Comunicação porque a media rica está de acordo com mensagens de não rotina
	Simplificado	Comunicação Eficiente Sucesso de Comunicação porque a simplicidade da media está de acordo com mensagens de rotina	Falha de Comunicação Falha de dados. Media Simplificada utilizada para mensagens de não rotina. Falta de pistas para captura da complexidade da mensagem.

Figura 3 - Escolha do veículo de comunicação (rico ou simples) associado ao tipo de mensagem que se pretende comunicar (Rotina ou Não Rotina)

O sucesso na comunicação acontece quando se associa um veículo de comunicação rico para passar mensagens não rotineiras e quando se associa um veículo de comunicação menos elaborado para passar mensagens rotineiras.

A explicação do grau de riqueza de um veículo de comunicação está resumido com alguns exemplos na figura abaixo.

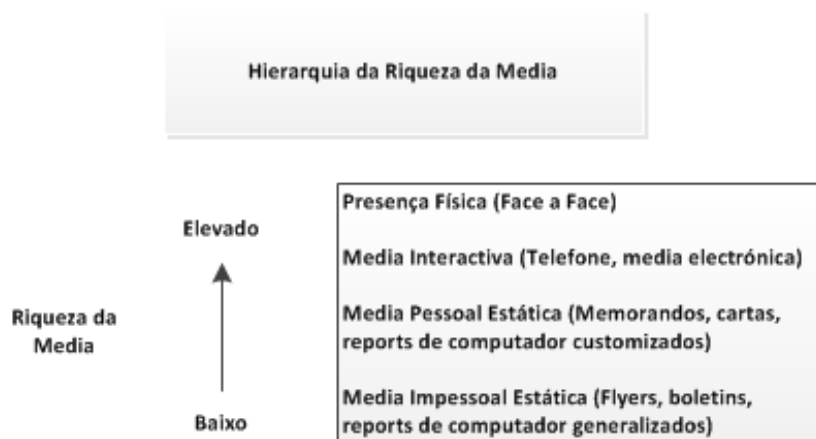


Figura 4 – Explicação da Hierarquia da Riqueza dos Veículos de comunicação

Na imagem abaixo vemos que no grupo de executivos que Lengel & Daft (1988) identificaram como sensíveis à escolha do veículo de comunicação tem, face ao grupo

identificado como insensível à importância dessa escolha, maior percentagem de executivos com performances elevadas.

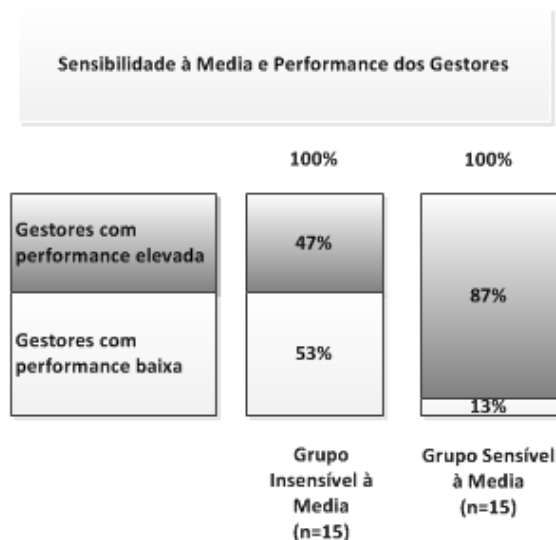


Figura 5 – Relação entre a sensibilidade da escolha dos Veículos de Comunicação e a Performance dos Gestores

Com base nas suas conclusões deste estudo, Lengel & Daft (1988) elaboraram um conjunto de 6 regras que servem de guia à melhoria da eficiência na comunicação para executivos.

Essas regras são:

- 1- Efetuar comunicações difíceis e não rotineiras através de veículos de comunicação elaborados, de preferência cara-a-cara;
- 2- Efetuar comunicações simples e rotineiras através de veículos de comunicação menos elaborados;
- 3- Utilizar veículos de comunicação elaborados para reforçar a presença do executivo na organização, junto das pessoas;
- 4- Utilizar veículos de comunicação elaborados para implementar a estratégia na empresa;
- 5- Não deixar que as escolhas dos veículos de comunicação sejam censuradores das mensagens a transmitir;
- 6- Considerar os veículos de comunicação com suporte tecnológico como um único veículo de comunicação.

Iremos ter em consideração estas regras e discutir até que ponto os mesmos se verificam também no caso da Gestamp Vendas Novas.

Para se conseguir realizar a análise objetiva do efeito dos veículos de comunicação utilizados numa empresa pode-se recorrer à realização de inquéritos diretos aos interessados nessa comunicação ou também a realização de auditorias a esses veículos de comunicação.

Por exemplo na empresa Embrapa Soja, Sversutti & Saiz-Melo (2012), um inquérito incluído numa auditoria à comunicação interna, em Setembro de 2009, teve como objetivo realizar uma análise da opinião dos colaboradores em relação aos veículos existentes na empresa: murais, intranet, informativo “Em dia” (Jornal On-Line Diário), sistema de som e eventos, utilizados na comunicação pela Área de Comunicação Empresarial da empresa. Este permitiu à empresa perceber qual o veículo que mais vezes era utilizado e com maior eficácia e aquele que, embora considerassem estratégico, era o pior, ou com menos valor percebido por parte dos colaboradores. Permitiu ainda definir ações em concreto para melhorar a utilidade dos veículos com menor eficácia.

Após análise da auditoria efetuada, verificaram que o veículo de comunicação mais usado era o Jornal On-Line Diário (devido ao facto de ser um informativo diário e que veiculava notícias de interesse para o público interno) e o menos usado a Intranet (devido à falta de confiança que os colaboradores tinham no mesmo uma vez que sua atualização não era constante e era considerada pouco atraente do ponto de vista estético).

Os murais existentes nos edifícios eram o segundo veículo mais utilizado pelos colaboradores. Isto permitiu identificar a grande potencialidade desse veículo, possibilitando à empresa canalizar recursos para adquirir murais novos, com design mais moderno, e levando ao desenvolvimento de um planeamento mais adequado para o seu uso.

No entanto a informação recolhida também permitiu à empresa desfazer uma crença errada que tinha. O mural, localizado dentro do restaurante, considerado como estratégico para a Área de Comunicação Empresarial, não era um veículo que atingisse seus objetivos. O principal motivo apontado para a falta de audiência era a sua localização dentro do restaurante.

A empresa, para além de ter aferido da eficiência dos seus veículos de comunicação, conseguiu o feedback para definir uma estratégia de modo a melhorar os aspetos dos veículos menos eficazes e informação dos veículos mais eficientes a privilegiar na comunicação.

De acordo com Hubbard (2006), medir e aferir da eficiência da comunicação é um pré-requisito para obter sucesso e a melhor performance. As métricas definidas e a estratégia que as acompanham, definem o pano de fundo que orienta a forma como se comunica algo na organização. Mesmo durante um processo de mudança, por exemplo, deve-se manter a comunicação mensurável e obter feedback contínuo para se conseguir ajustar e melhorar os resultados da mesma. A par de uma base sólida e comprometimento da gestão, uma estratégia de comunicação e métricas de comunicação eficientes farão com que uma organização possa gerir de forma bem-sucedida os seus desafios e atingir a sua visão no futuro.

Com base na literatura consultada, parece ser evidente que a comunicação é fundamental nas organizações e uma ferramenta que necessita de ser entendida dentro de moldes bem definidos, e executada de forma estratégica de modo a que as organizações consigam ir mais além nos resultados por si alcançados. O resultado final da comunicação é influenciado pelos veículos de comunicação utilizados e a adequação destes está relacionado com o tema a comunicar. A consciencialização dos gestores de que, consoante a mensagem a comunicar, se deve adequar os veículos de comunicação, e de que isto determina ainda melhores desempenhos, é parte integrante da função de gestão.

CAPÍTULO 3

3.1 - APRESENTAÇÃO DA GESTAMP VENDAS NOVAS

Neste Capítulo será feita uma breve apresentação da Gestamp Vendas Novas, por forma a se conseguir ter um melhor percepção das características da mesma e do enquadramento organizacional em que o estudo se desenrolou.

3.2 - HISTÓRIA DA EMPRESA

A Gestamp Vendas Novas, localizada em Vendas Novas no distrito de Évora, resultou da aquisição do Grupo Edscha pelo Grupo Multinacional Gestamp.

A Edscha encontrava-se em Portugal desde 1994, que coincidiu com o início do funcionamento da fábrica de automóveis AutoEuropa da Volkswagen, tendo estado implantada no Parque Industrial da AutoEuropa até Novembro de 2000.

Em Dezembro de 2000, instalou-se em Vendas Novas no espaço da Arjal Indústrias Metalúrgicas S.A..

Em 2002 foi fundada a Edscha Arjal Sistemas Técnicos para Automóveis, Lda. Em resultado da elaboração de um contrato de cessão de exploração entre a Edscha e a Arjal Indústrias Metalúrgicas S.A., ao abrigo do qual todos os processos, à excepção da pintura, fosfatação, tornos e injeção de plásticos, foram cedidos da Arjal para a Edscha Arjal S.T.A., Lda.

No final do ano de 2007, também os processos de pintura, tornearia e injeção de plásticos, foram assumidos pela Edscha Arjal com excepção da fosfatação que foi descontinuada, sendo que as actividades de injeção e tornearia teriam sido transferidas para o espaço Edscha Arjal.

Em 2008 a empresa passou a adoptar a designação Edscha, Sistemas para Automóveis, Lda. e contava com 162 trabalhadores entre directos e indirectos de produção.

Em Agosto de 2010, após passagem por um processo de insolvência a nível europeu do grupo Edscha, os activos da mesma foram adquiridos pelo Grupo Gestamp (Multinacional de origem Espanhola), designando-se por Gestamp 2012 Unipessoal, Lda.

Em 2011 foi alterada a sua Denominação Social para Gestamp Vendas Novas, Unipessoal Lda. A empresa encontra-se actualmente integrada no Grupo Gestamp, na Divisão Europa Sul.

A empresa pertence à Indústria Automóvel e tem como CAE 29320 - Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis e Código NACE 29.32.



Figura 6 - Distribuição do Grupo Gestamp no mundo e em Portugal

3.3 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Abaixo está representado o Organigrama da Gestamp Vendas Novas, com a organização dos vários departamentos que a constituem. A empresa tem na direcção do grupo a centralização de todas as principais políticas e estratégias globais, sendo que depois cabe a cada empresa local, neste caso à Gestamp Vendas Novas e à sua direcção, o desdobramento interno destas mesmas políticas.

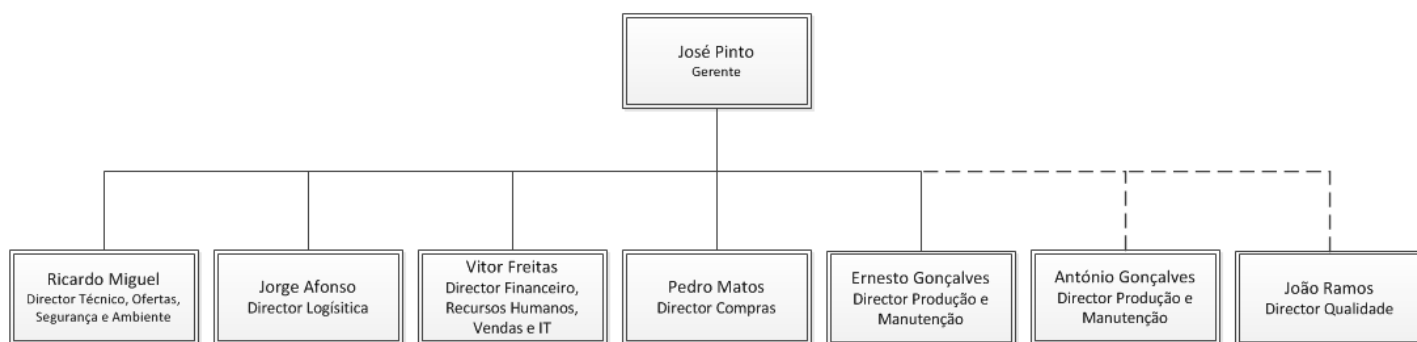


Figura 7 - Organigrama da direcção da organização


A Gestamp Vendas Novas conta com cerca de 200 colaboradores, tendo ainda, consoante a evolução do negócio, trabalhadores temporários alocados a projectos/produtos específicos.

A empresa tem como objectivo desenvolver os seus produtos de forma a serem adequados ao seu uso, cumprirem as exigências relacionadas com a economia, qualidade, funcionalidade, normas do cliente e a compatibilidade ambiental na produção.

Tal como já foi referido todos os departamentos e funcionários devem estar envolvidos e informados, para que, diariamente, contribuam para o nosso objetivo: melhorar continuamente os nossos produtos e processos. Assim a comunicação tem um papel fundamental para que na empresa se consiga o envolvimento de todos os seus colaboradores.

Em 2012 e em consequência da integração da empresa no grupo Gestamp, a empresa definiu uma nova política integrada de Qualidade, Segurança e Ambiente.

A política da Gestamp Vendas Novas assenta, deste modo, nos seguintes princípios:

Política Qualidade, Segurança e Ambiente  **GESTAMP VENDAS NOVAS**

A missão da Gestamp Vendas Novas é consolidar a sua permanência no mercado da Indústria Automóvel de forma sustentada e a longo prazo, e considera a Gestão da Qualidade, Segurança e Ambiente (QSA) como a garantia essencial e caminho para a realização desta ambição.

A presente política da QSA da Gestamp Vendas Novas, tem como principal propósito, garantir a fabricação de produtos e a prestação de serviços para a Indústria Automóvel. Isto utilizando os melhores recursos e processos tecnológicos de fabrico possíveis, que assegurem ao mesmo tempo o cumprimento de todos os requisitos e especificações (legais, normativos ou regulamentares) das suas partes interessadas, a prevenção do risco para a segurança e saúde e a prevenção da poluição ambiental, tudo com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas de todas as suas partes interessadas.

O objectivo final da Gestamp Vendas Novas consiste em desenvolver acções para que seja possível atingir ZERO - "0" nas três áreas:

Qualidade – Definição de Produtos e Processos que permitam atingir "0 Defeitos"
Segurança – Minimização e/ou eliminação dos Perigos e Riscos que permitam atingir "0 Acidentes/Doenças"
Ambiente – Minimização e/ou eliminação dos Aspectos e Impactes Ambientais Significativos "0 Incidentes com Impacte Ambiental"

Para tal deve assegurar-se também uma melhoria contínua da eficiência e eficácia, dos Sistemas de Gestão da QSA implementados na Gestamp Vendas Novas, dotando-os dos recursos necessários à sua concretização.

A implementação eficaz do Sistema de Gestão da QSA deve contribuir para o estabelecimento e melhoria dos objectivos e metas anuais de QSA, cuja evolução será monitorizada periodicamente. A Gestamp Vendas Novas acredita que o cumprimento e melhoria dos objectivos anuais, culminará ainda num aumento da satisfação das suas partes interessadas.

A tarefa de melhoria da QSA na empresa, é responsabilidade primordial da sua Direcção, que assim se compromete a:

- > Difundir esta Política por todos os colaboradores que trabalham para a organização, bem como pelas suas partes interessadas;
- > Garantir a sua implementação e eficácia, supervisionando o cumprimento dos objectivos anuais estabelecidos;
- > Cumprir com esta Política da QSA, revisando-a para que continue adequada e actual, bem como verificar periodicamente a eficácia do Sistema de Gestão da QSA.

A Gerência

Vendas Novas, Dezembro 2011

Figura 8 - Política da Qualidade, Segurança e Ambiente da Gestamp Vendas Novas

3.4 - PRINCIPAIS CLIENTES E PRODUTOS

Os Clientes da Gestamp Vendas Novas pertencem na sua totalidade, ao sector automóvel, um sector muito regulamentado e pioneiro na definição de regulamentação sectorial, com preocupações não só respeitantes à qualidade do produto mas também de natureza ambiental.

A Missão da Gestamp Vendas Novas é produzir componentes para a indústria automóvel, implementando as melhores soluções de produção, de forma a corresponder às expectativas das partes interessadas, através de um crescimento sustentável cumprindo com os requisitos de Qualidade, Segurança e Ambiente. A empresa tem como Visão, posicionar a organização como líder dentro grupo Gestamp, orientando a empresa e tudo o que esta faz de acordo com os seus valores.

A Gestamp acredita ainda que o sucesso não é um destino, mas sim um caminho, que se constrói dando ênfase a questões relacionadas tanto com a qualidade dos nossos produtos mas também nos impactes que criamos ao concretizá-los. Por essa mesma razão estamos empenhados em identificar, controlar e reduzir os nossos impactes ambientais ao mínimo, desde a fase de projecto ao seu acabamento final.

Os principais produtos da Gestamp Vendas Novas na área de mecanismos são os Kits de elevação, Dobradiças, Macacos de elevação, Spare tire carrier, Pedaleiras, Tampas de combustível, Travões de mão, Varillas, Tubos de eixo, Suporte bateria, Eixos traseiro e Ganchos de reboque.

Em Março de 2011, a Gestamp Vendas Novas iniciou um novo projecto em colaboração com a Volkswagen AutoEuropa. Trata-se de um projecto de Outsourcing, em que foram transferidas várias linhas de produção existentes na Volkswagen AutoEuropa. Nestas são produzidas as seguintes peças para o modelo Sharan da VW e Alhambra da SEAT: Pilar A, Pilar B, Reforço do Tejadilho e Longarinas Dianteiras.

Os processos associados para a produção destas peças são: a soldadura manual mig-mag, soldadura de resistência por pontos (manual e automática) e soldadura de resistência estática.

3.5 - PROCESSO PRODUTIVO

Os principais processos produtivos da Gestamp Vendas Novas, incluem Soldadura, Estampagem, Dobragem/Conformação de Varão, Montagem, Pintura, Injecção de Plásticos, Lavagem e Trovalização. Apresentam-se no Anexo I algumas fotografias desses mesmos processos.

3.6 - COMUNICAÇÃO INTERNA NO GRUPO GESTAMP

No Grupo Gestamp existe uma preocupação e estratégia definida para se conseguir fazer a comunicação interna com todos os colaboradores, de forma directa e interactiva. Acredita-se que a mesma poderá reforçar a cultura corporativa, o sentimento de pertença ao grupo e a cooperação e coordenação entre os trabalhadores, implicando-os nos aspectos essenciais do negócio.

O Grupo criou recentemente um único canal global de comunicação interna, o “One Gestamp”. Esta ferramenta é uma intranet corporativa (objectivos no Anexo I), que permite à empresa possuir um sistema de comunicação coordenado, eficiente e ágil, e que pretende reforçar os meios já existentes (correio electrónico, correio postal, reuniões, boletins, revistas, placards, questionários, canal de denúncias, etc). A mesma serve para informar todos os colaboradores sobre conteúdos de interesse global, sendo as intranets locais destinadas a conteúdos de carácter mais local (por exemplo: actividades de fábricas em particular, projectos para uma determinada fábrica, Novos lançamentos de Veículos, etc). O resumo dos conteúdos disponíveis no “One Gestamp” está exposto no Anexo I.

3.7 - COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTAMP VENDAS NOVAS

A comunicação interna na Gestamp Vendas Novas é efectuada com recurso a diversos veículos de comunicação. Em termos dos assuntos estratégico destacam-se os veículos:

Reuniões

Realizam-se reuniões sobre os mais variados temas todos os dias na Gestamp Vendas Novas. O objetivo das mesmas é promover o trabalho de equipa, a informação, o envolvimento dos colaboradores na resolução dos problemas, partilha de ideias e a participação ativa na vida do dia-a-dia da empresa.

Boletins informativos

Todos os meses são distribuídos panfletos informativos a todos os colaboradores, via *email* ou papel, os quais versam sobre várias temáticas relevantes para a organização.

Podem ser distribuídos panfletos informativos ocasionalmente, relacionadas com atividades, eventos ou efemérides de interesse para a comunidade GVN (Gestamp Vendas Novas).

Comunicados aos colaboradores (RH)

Sempre que necessário, transmitir informação de carácter oficial e relevante à organização, os RH divulgam a mesma via *email* ou expõem nos Painéis de Informação.

Painéis de Informação da Fábrica

Existem *placards* de divulgação em pontos estratégicos da produção (painel central, relógios de ponto, zona de *vending*, áreas administrativas). A informação que consta nos *placards* é a seguinte:

- Organigrama direção;
- Indicadores de desempenho;
- Notícias da Gestamp Vendas Novas;
- Comunicados colaboradores;
- *Layout* geral;
- Outra informação relevante.

LCD's (localizados no Refeitório, Vending e Entrada Principal)

Em LCD's, localizados no Refeitório, Vending e Entrada Principal, são divulgados conteúdos definidos no Plano de Comunicação Anual considerados do interesse dos colaboradores.

Manual de Acolhimento

Aquando da admissão dos colaboradores na GVN, é entregue o Manual de Acolhimento, no qual é transmitida toda a informação relevante sobre a fábrica GVN, assim como as regras de segurança e ambiente a seguir.

Manual de Conduta

Na admissão dos colaboradores na GVN, é entregue o Manual de Conduta, no qual são transmitidas as principais regras e boas práticas a seguir na GVN.

Intranet

Toda a documentação produzida na GVN encontra-se disponível, na versão em vigor, na Intranet – SIGA – Sistema de Informação Gestamp Automoción.

Anualmente é elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos, em conjunto com todas as restantes áreas da fábrica, um plano de comunicação, no qual são definidos, para além de periodicidades e responsabilidades por actualização de cada um dos veículos de comunicação, os temas principais planeados para divulgação com recurso a cada veículo de comunicação.

CAPÍTULO 4

4.1 - METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS PARA ESTUDO A EFECTUAR

No presente capítulo, descreve-se a metodologia seguida para a realização deste estudo. Descreve-se também a forma de como se procedeu à preparação e posterior recolha dos dados que permitiram efetuar esta investigação. Realizou-se uma investigação causal, para se inferir quais as variáveis que poderiam fazer aumentar a taxa de retenção da informação estratégica da empresa por parte dos seus colaboradores.

O método que se adotou foi o método dedutivo. Definiu-se uma investigação experimental, utilizando um conteúdo real que a empresa queria comunicar aos seus colaboradores.

Como a empresa tinha recentemente feito a revisão da sua Missão, Visão e Valores, optou-se por aproveitar este caso concreto, que necessitava de ser comunicado para recolher os dados para a presente investigação. Desta forma a empresa poderia ter feedback real e mensurável da medida em que a sua estratégia de comunicação de assuntos estratégicos era realmente eficaz e eficiente.

Pretendeu-se testar as hipóteses para as questões de investigação elaboradas, submetendo os colaboradores a diversas formas de comunicação deste tema estratégico e verificando-se posteriormente, através do inquérito, a taxa de retenção da informação relevante passada pelos tipos de veículos por onde normalmente a empresa passa a informação estratégica (Painel de Informação, Monitores, Panfletos, Reuniões, etc), bem como com introdução de novas formas de comunicação.

Definiu-se assim dois cenários para esta comunicação. Os mesmos serviram para se determinar melhor as diferenças entre estas duas abordagens de comunicação e ter forma de se estabelecer uma comparação entre aquilo que se pretendia verificar em termos da eficácia dos veículos de comunicação e a taxa de retenção para assuntos estratégicos. Uma situação, Grupo 1, foi focada numa comunicação informativa de uma única via e outra, Grupo 2, numa comunicação através de veículos em que é possível obter um feedback direto e garantir que haja a passagem da informação e do entendimento da mesma.

Em ambos os casos, procurou-se perceber qual a opinião dos colaboradores, por um lado sobre a temática da comunicação interna de assuntos estratégicos e de tentar distinguir

também entre a percepção dos colaboradores e o real resultado final daquilo que apreenderam, daí as questões que se colocaram também no questionário para a identificação correta da Missão, Visão e Valores da empresa.

O Grupo 1, constituído por uma amostra dos colaboradores da empresa que ficaram na mesma durante o período da paragem geral, em Agosto. Com este grupo usaram-se os três dos veículos de comunicação mais utilizados na empresa: O Panfleto, o Painel de Informação Central e os Monitores da Zona de Vending. Elaborou-se uma apresentação sobre a revisão da Missão, Visão e Valores da empresa para colocação no painel de informação e passagem nos monitores, bem como um panfleto com esta informação para distribuição aos colaboradores. O Panfleto foi distribuído a todos os colaboradores pela equipa de RH da empresa por forma a garantir que todos teriam acesso ao mesmo (é também assim que todos os panfletos são entregues aos colaboradores). O conteúdo da informação passada está disponível no Anexo III.

Depois desta comunicação, no final da semana, efetuou-se o inquérito definido para o Grupo 1, para recolha dos dados sobre as questões da comunicação interna e sobre os veículos de comunicação utilizados na empresa, e para se aferir a taxa de retenção dos mesmos sobre a Missão, Visão e Valores da organização.

Para o Grupo 2, constituído pela totalidade da população de colaboradores da empresa, utilizaram-se, três veículos de comunicação, um deles, existente já na empresa, A Reunião com o Superior Hierárquico e dois deles, especialmente pensados e elaborados para esta comunicação, o Vídeo Institucional e um Quadro Departamental contendo a informação da Missão, Visão e Valores. Na Reunião com o Superior Hierárquico, utilizaram-se para suporte à comunicação uma apresentação feita sobre a revisão da Missão, Visão e Valores da empresa e o Vídeo Institucional elaborado com a informação sobre os mesmos. O Quadro com resumo desta informação foi colocado de forma estratégica em cada Departamento. A informação passada aos mesmos está disponível também no Anexo III.

Depois desta comunicação, na semana seguinte efetuou-se o inquérito definido para o Grupo 2, para recolha dos dados sobre as questões da comunicação interna e sobre os veículos de comunicação utilizados na empresa, bem como para se aferir a taxa de retenção dos mesmos sobre a Missão, Visão e Valores da organização.

Como no Grupo 2 se realizou a comunicação com recurso à Reunião com o Superior Hierárquico, e se considerou que a organização desta seria ponto-chave para garantir a fiabilidade dos dados recolhidos, foi necessário definir-se uma estratégia para garantir que a comunicação nestas reuniões fosse feita de forma mais uniforme possível. As reuniões foram realizadas pelos Diretores de Departamento e Supervisores de Produção e prepararam-se essas reuniões em termos de conteúdos antes da sua realização. As reuniões foram feitas com recurso a uma apresentação PowerPoint com a Missão, Visão e Valor (igual à apresentação passada ao Grupo 1 nos Monitores do Vending, disponível no Anexo III), com o visionamento do Vídeo Institucional do mesmo tema, seguindo-se de um espaço em que os colaboradores poderiam colocar alguma questão relacionada com os mesmos. Assim, foi possível garantir a repetibilidade das comunicações feitas pelos Superiores Hierárquicos para que a mensagem entregue aos colaboradores fosse o mais semelhante possível. Como o Vídeo Institucional só foi divulgado nas Reuniões com o Superior Hierárquico, não tendo sido disponibilizado por si só aos colaboradores até ao final deste estudo, consideramos que este faz parte da comunicação das Reuniões. No entanto, decidiu-se solicitar a avaliação do mesmo separadamente aos colaboradores, pois como este é um veículo de comunicação raramente utilizado na empresa, gostaríamos de saber qual o seu impacto por si só e se o investimento que supõe contribuía para melhorar a eficácia da comunicação.

As reuniões foram presenciadas pela equipa de Recursos Humanos da Empresa, para garantir a sua realização e que eram conduzidas de acordo com o modelo definido. A sua realização e a presença dos colaboradores foram registadas, de acordo com o modelo de registo constante no Anexo III.

4.2 - POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para o primeiro grupo, decidiu-se utilizar uma amostra aleatória simples. Esta foi constituída pelo grupo dos colaboradores que esteve na fábrica na paragem generalizada de Agosto. Considerou-se que este grupo, sendo constituído por pessoas de várias faixas etárias, género, escolaridade e função, seria representativo o suficiente para se retirar conclusões gerais e identificar aspetos críticos. Foi também a forma de aplicar e testar o resultado de divulgação de informação estratégica aos colaboradores da forma tradicional (utilizando os veículos de

comunicação habituais) e garantir que a restante população, na segunda experiência, não teria tido acesso à mesma informação e daí não estivesse influenciada.

Para o segundo grupo optou-se por utilizar a população da empresa Gestamp Vendas Novas, de modo a que o estudo fosse o mais representativo possível, da realidade da empresa e se conseguisse avaliar de forma global e direta os resultados depois de fazer as mudanças que se definiram. Considerou-se que seria claramente vantajoso utilizar a população toda, pois isso permitiria ter a visão global e totalmente representativa da organização. Houve assim um pequeno grupo de colaboradores que estiveram expostos a ambas as formas de comunicação.

4.3 - QUESTIONÁRIO

Elaborou-se um questionário (ver Anexo II) para recolha dos dados, com duas variantes, consoante o Grupo, 1 ou 2, a que se destinavam a avaliar.

O mesmo foi dividido em quatro grandes partes:

- 1ª – Opinião/Perceção geral sobre a comunicação de assuntos estratégicos da empresa;
- 2ª – Opinião/Perceção geral sobre os veículos de comunicação utilizados na empresa;
- 3ª – Opinião/Perceção sobre a comunicação concreta da Missão, Visão e Valores da empresa;
- 4ª – Verificação através de 3 questões, do conhecimento real da Missão, Visão e Valores da empresa;

Incluíram-se ainda no final do questionário algumas perguntas para fins de classificação e análise dos resultados por género, faixa etária, escolaridade e função.

Para elaboração do mesmo, foram tidas em consideração várias questões que poderiam ter impacte no correto preenchimento do inquérito, como por exemplo estrutura, linguagem, duração, facilidade de resposta, escalas de resposta, etc.

Em primeiro lugar, de modo a garantir uma elevada taxa de resposta, decidiu-se replicar a forma como a empresa normalmente efetua os questionários de clima organizacional aos seus colaboradores: os mesmos foram chamados à sala de formação da empresa, em pequenos

grupos, e tiveram acesso a um computador onde puderam responder individualmente e em sigilo ao mesmo.

Todas as respostas foram completamente confidenciais, e esta informação foi também passada a todos os colaboradores, de modo a promover a total transparência e à vontade nas suas respostas.

De modo a permitir um melhor e mais rápido tratamento dos dados, decidiu-se fazer o mesmo recorrendo à ferramenta Google Forms¹.

Em termos de respostas, o mesmo foi construído recorrendo a perguntas fechadas para ser o mais objetivo para quem responde, mas também para se obter respostas que permitissem comparação e se ter um tratamento mais rápido e eficaz dos dados.

Para todas as questões de recolha de opinião foram utilizadas escalas pares, de 1 a 6, isto para evitar a tendência central de respostas.

Efetuuou-se ainda um pré-teste aos dois questionários elaborados. Esta decisão teve como fundamento o facto de se pretender validar se o mesmo estava de acordo com o objetivo definido, se estava claro e teria o êxito desejado em termos de compreensão por parte dos colaboradores que o iriam preencher. Verificar se as escalas de resposta às questões estavam claras e que a ordem das questões tinha um fio condutor.

O questionário foi pré testado e verificado, antes de ser realizado aos colaboradores da empresa, por 5 pessoas nomeadamente com a equipa de RH e IT, a fim de se garantir que o mesmo estaria em condições de recolher os dados de forma adequada.

¹ Nesta ferramenta, é possível introduzir e editar um questionário bem como garantir que todas as respostas possam depois ser analisadas estatisticamente, passando as mesmas de forma organizada para uma tabela de Excel.

CAPÍTULO 5

5.1 - ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS

Neste Capítulo, iremos proceder à análise e discussão dos resultados obtidos, bem como procurar responder às duas Questões de Investigação que se propuseram para estudo nesta dissertação, nomeadamente:

- 1) Qual o veículo de comunicação que gera maior taxa de retenção de informação estratégica por parte dos colaboradores?
- 2) Existe algum tipo de correlação entre a função dos colaboradores, o veículo de comunicação e a taxa de retenção?

A análise dos dados foi efetuada com recurso, numa primeira fase, ao Microsoft Excel 2010 e posteriormente foi realizado um tratamento estatístico no software IBM SPSS Statistics Versão 22.

Num primeiro passo, a análise consistiu em examinar e categorizar individualmente as variáveis, através de uma análise estatística descritiva geral dos dados. Num segundo passo, procurou-se estabelecer relações entre elas e testar as hipóteses definidas nesta dissertação.

5.2 - CARACTERIZAÇÃO DOS GRUPOS EM ESTUDO

Em primeiro lugar iremos proceder à caracterização geral dos dois grupos envolvidos na recolha dos dados.

5.2.1 – GÉNERO

O Grupo 1 foi constituído por uma maioria de colaboradores do “sexo masculino” (38 Homens - 77,6% e 11 Mulheres - 22,4%), tal como se pode ver no Gráfico 1.

O Grupo 2, toda a população dos colaboradores da Empresa Gestamp Vendas Novas, foi constituído também por maioria de colaboradores do “sexo masculino” (163 Homens – 82,7% e 34 Mulheres – 17,3%), tal como se pode ver no Gráfico 2.

Verifica-se que os dois Grupos são assim semelhantes em termos de género pois ambos são constituídos maioritariamente por colaboradores do sexo masculino.

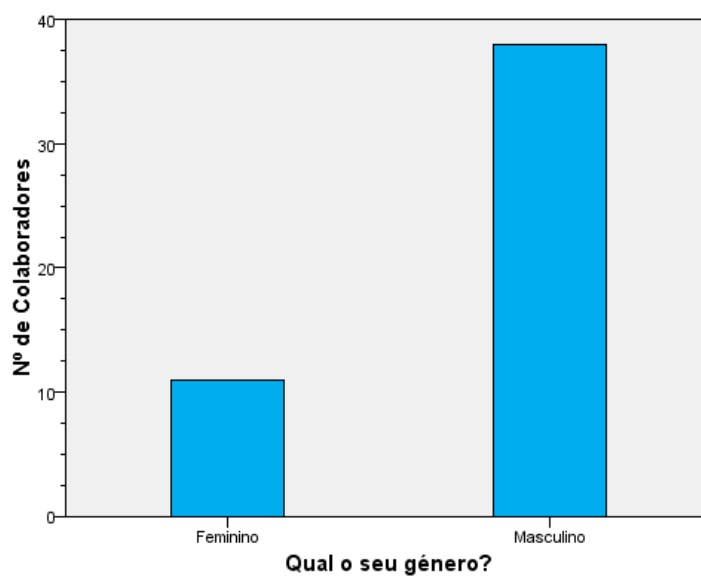


Gráfico 1 – Distribuição de Colaboradores por Género, Grupo 1

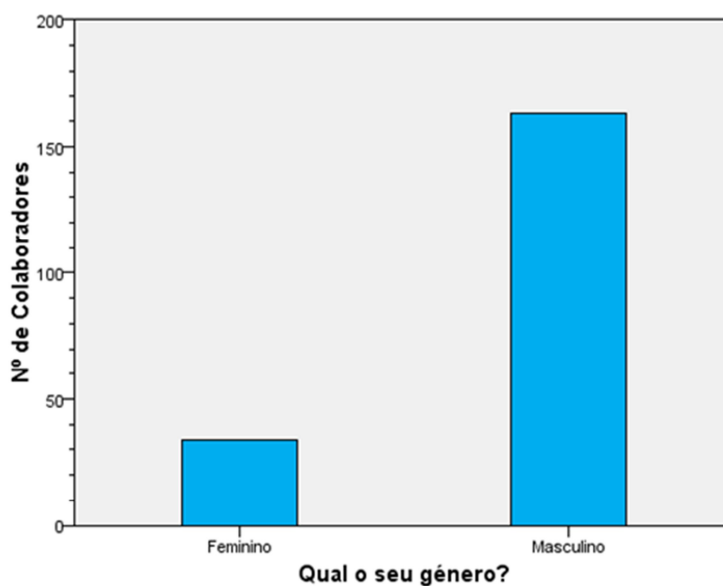


Gráfico 2 – Distribuição de Colaboradores por Género, Grupo 2.

5.2.2 – FAIXA ETÁRIA

Em termos de faixas etárias dos colaboradores do Grupo 1 (Gráfico 3), a maior parte dos colaboradores que responderam são “menores que 35 anos” (49%), sendo que logo após surge a faixa “entre 35 e 45 anos” (32,7%) e por fim a faixa etária “acima dos 45 anos” (18,4%).

Os colaboradores do Grupo 2 (Gráfico 4), em termos de faixas etárias, a maior parte dos colaboradores que responderam são também “menores que 35 anos” (47,7%), sendo que logo após surge a faixa “entre 35 e 45 anos” (33%) e por fim a faixa “etária acima dos 45 anos” (19,3%).

Verifica-se que os dois Grupos são semelhantes na distribuição dos colaboradores por faixas etárias.

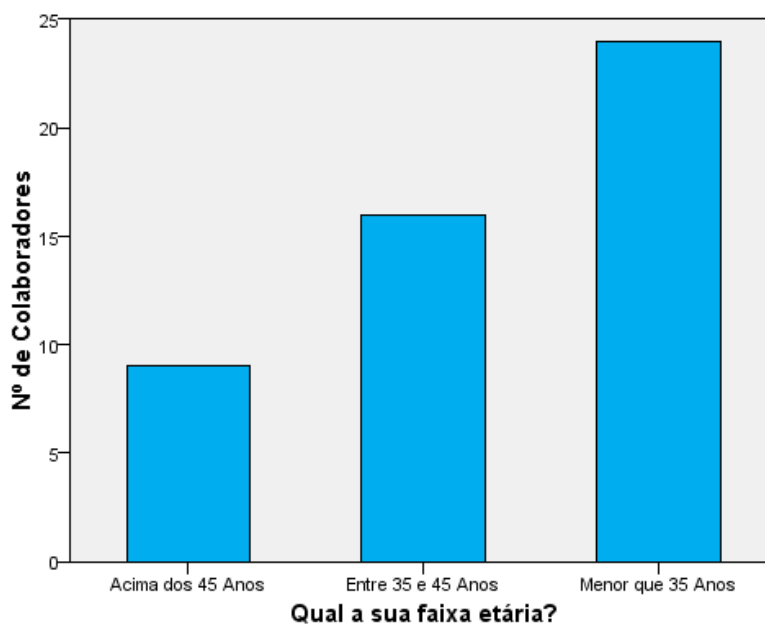


Gráfico 3 – Distribuição de Colaboradores por Faixa Etária, Grupo 1.

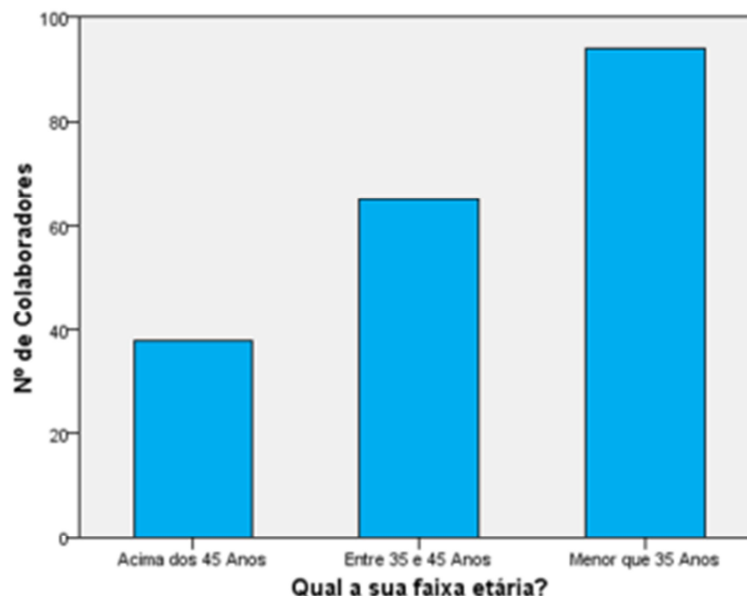


Gráfico 4 – Distribuição de Colaboradores por Faixa Etária, Grupo 2.

5.2.3 – ESCOLARIDADE

Os colaboradores do Grupo 1 (Gráfico 5), em termos de escolaridade, são maioritariamente colaboradores com o “Ensino Secundário” (53,1%), logo após surgem os colaboradores com “Ensino Superior” (30,6%) e por fim os colaboradores com “Ensino Básico” (16,3%).

Os colaboradores do Grupo 2 (Gráfico 6), em termos de escolaridade, são maioritariamente colaboradores com o Ensino Secundário (59,9%), logo após surgem os colaboradores com Ensino Básico (21,8%) e por fim os colaboradores com Ensino Superior (18,3%).

Verifica-se que os dois Grupos são semelhantes na característica do grau de escolaridade, dos colaboradores que os compõem.

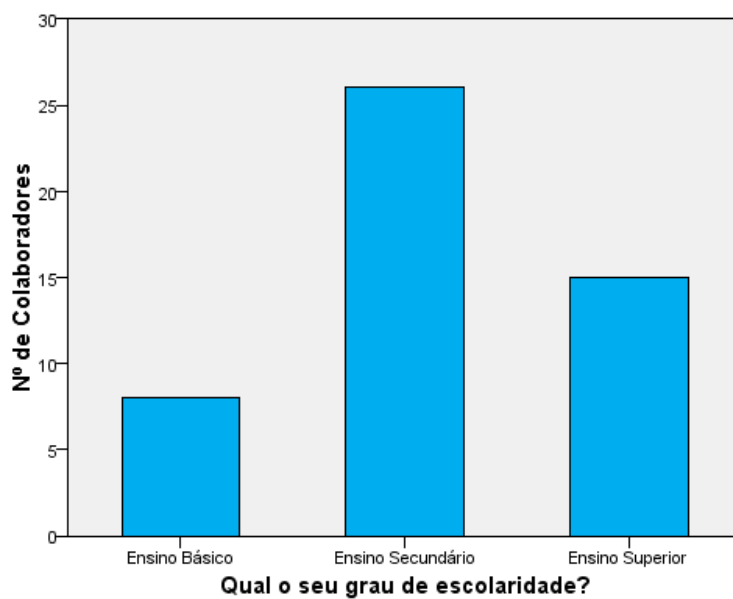


Gráfico 5 – Distribuição de Colaboradores por Grau de Escolaridade, Grupo 1.

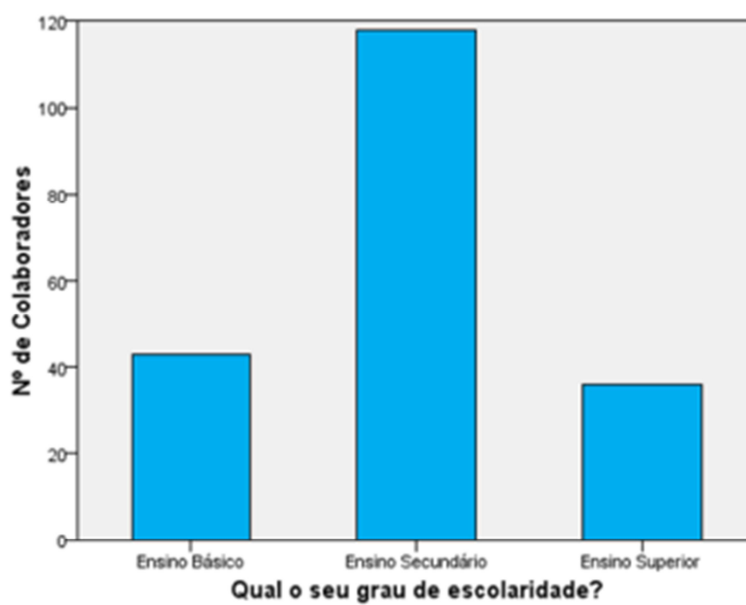


Gráfico 6 – Distribuição de Colaboradores por Grau de Escolaridade, Grupo 2.

5.2.4 – ÁREA FUNCIONAL

No que se refere à Área Funcional, os colaboradores do Grupo 1 (Gráfico 7) são maioritariamente colaboradores do Departamento “Produção” (36,7%) e “Manutenção” (20,4%), surgem seguidamente por ordem decrescente os colaboradores do “RH/Financeiro/IT” (14,3%), “Técnico” (12,3%), das “Compras” (6,1%), “Logística” (6,1%) e por fim os colaboradores da “Qualidade” (4,1%).

Os colaboradores do Grupo 2 (Gráfico 8), no que se refere à Área Funcional, são maioritariamente colaboradores do Departamento “Produção” (60,9%) e “Manutenção” (8,6%), surgem seguidamente por ordem decrescente os colaboradores da “Qualidade” (8,1%), “Logística” (8,1%), “Técnico” (7,6%), “RH/Financeiro/IT” (3,6%) e por fim os colaboradores das “Compras” (1,5%) e da “Direção” (1,5%).

Verifica-se que, de uma forma geral, ambos os grupos têm características comuns no que se refere ao género, faixa etária e escolaridade. A única característica com algumas diferenças é a da área funcional, sendo que em termos de proporção as principais áreas funcionais se mantêm, tanto na amostra como na população.

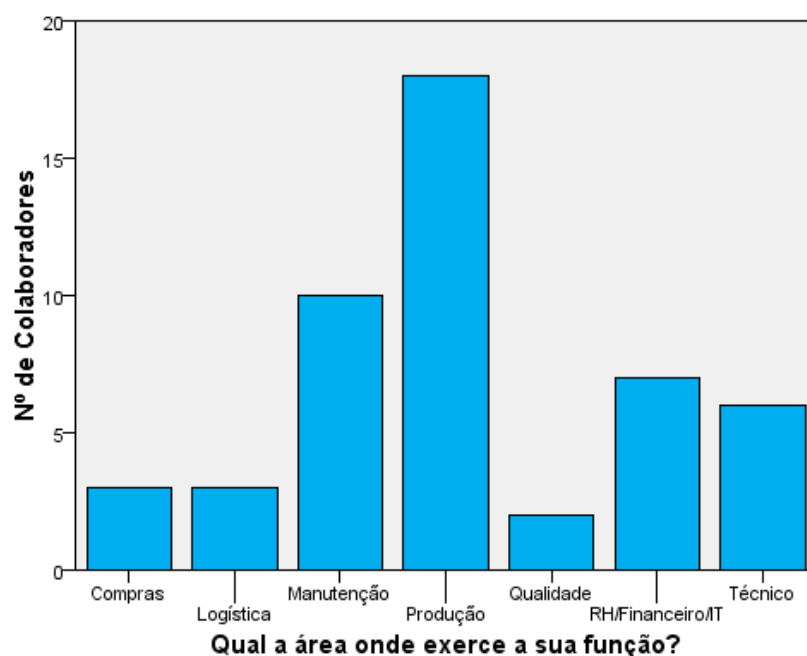


Gráfico 7 – Distribuição de Colaboradores por Área Funcional, Grupo 1.

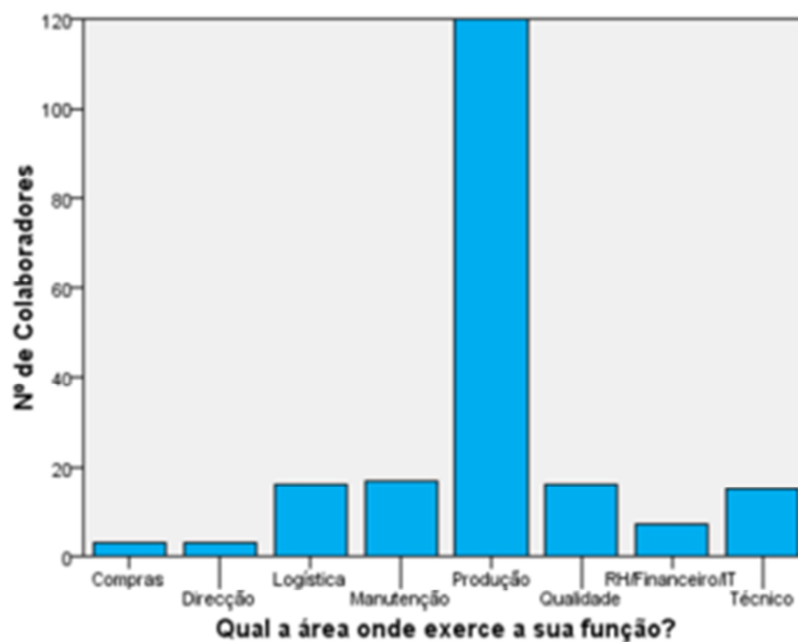


Gráfico 8 – Distribuição de Colaboradores por Área Funcional, Grupo 2

5.3 - ANÁLISE DESCRITIVA SOBRE A COMUNICAÇÃO DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS

5.3.1 - ASSUNTOS ESTRATÉGICOS: IMPORTÂNCIA

Em relação às questões gerais sobre a comunicação de assuntos estratégicos na empresa, nomeadamente a questão sobre a importância dos colaboradores estarem informados das mesmas (Gráfico 9), para o Grupo 1, consideram em média ser “muito importante” (5,33), estarem informados sobre estes assuntos. A maioria dos colaboradores (51%) considerou “fundamental” de acordo com a escala definida.

Para a mesma questão o Grupo 2 (Gráfico 10) considera em média ser “importante” (4,96), estarem informados sobre estes assuntos, sendo que 37,6% dos colaboradores considera “fundamental”, de acordo com a escala definida.

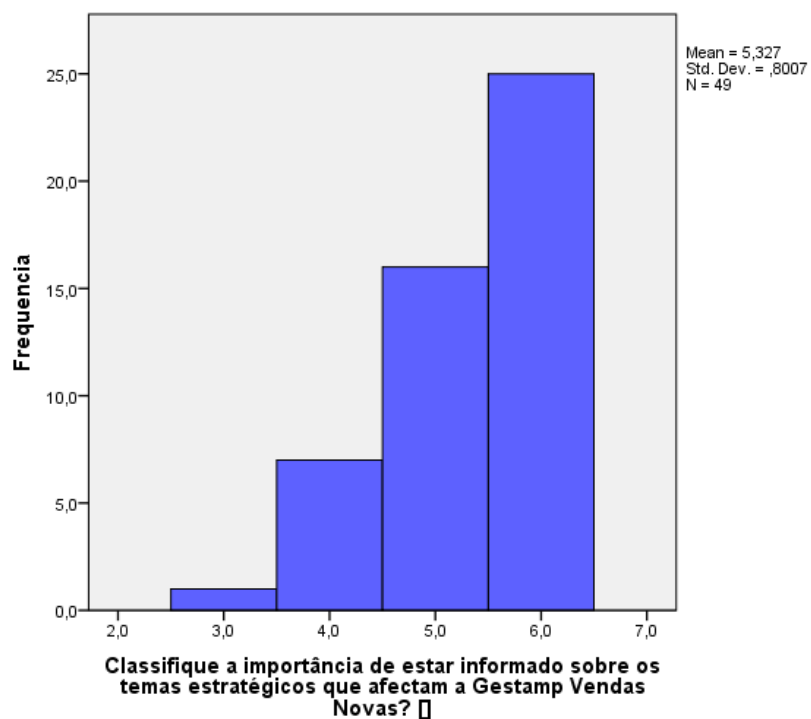


Gráfico 9 – Importância da Informação Estratégica, Grupo 1

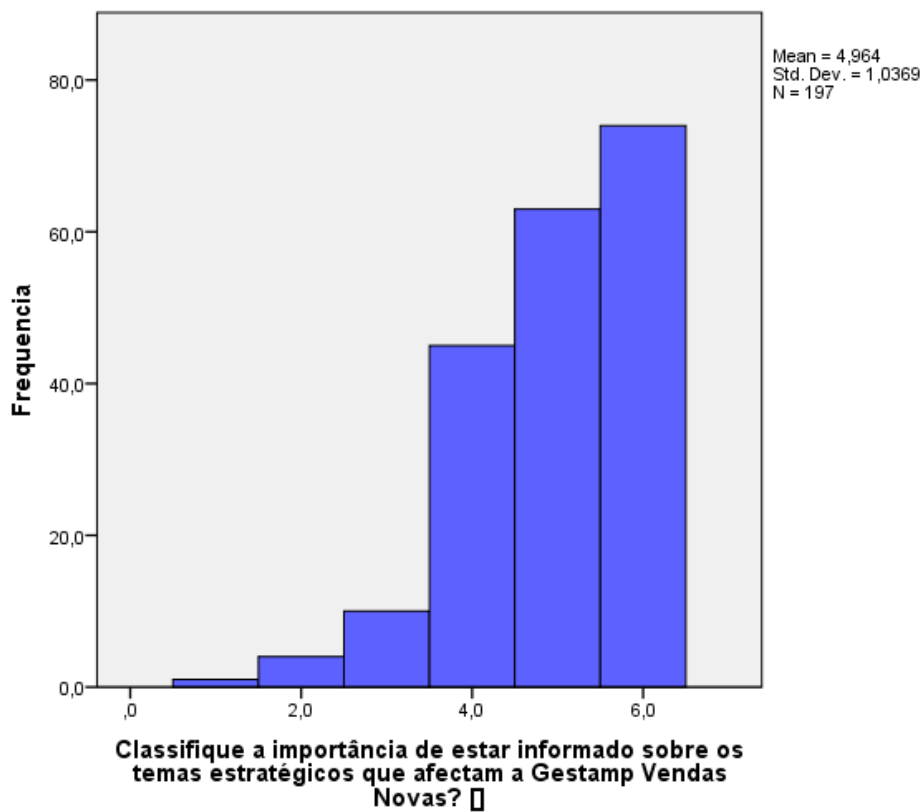


Gráfico 10 – Importância da Informação Estratégica, Grupo 2

Verifica-se que os dois grupos são semelhantes na resposta à questão acima, visto que o maior número de colaboradores em cada grupo identificaram como “fundamental” estarem informados dos temas estratégicos da organização. Apresentam diferenças quanto às médias das respostas a esta questão, sendo a média do Grupo 1 (5,33) superior à do Grupo 2 (4,96).

5.3.2 - ASSUNTOS ESTRATÉGICOS: NÍVEL DE INFORMAÇÃO

Para a questão se consideram que estão bem informados sobre os temas estratégicos (Gráfico 11), em média (3,57) os colaboradores do Grupo 1 consideram que estão entre o “algo informado” (24,5%) e “informados” (46,9%), sobre estes temas. Maioritariamente os colaboradores (46,9%) consideraram que estão “informados” sobre este tema.

Para a mesma questão, (Gráfico 12), em média (3,96) os colaboradores do Grupo 2 consideram que estão entre o “algo informado” (20,3%) e o “informados” (45,7%), sobre os temas estratégicos. A maioria dos colaboradores (45,7%) também considerou que está “informado” sobre este tema.

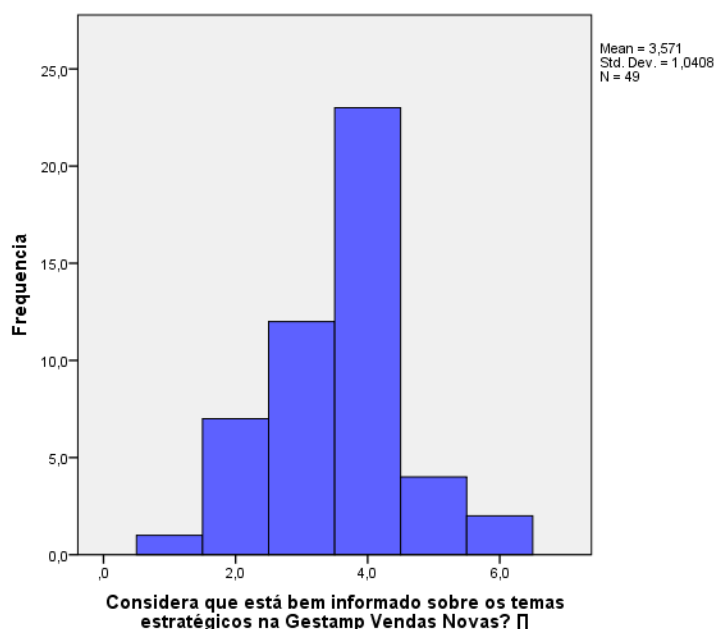


Gráfico 11 – Nível de Informação Estratégica, Grupo 1

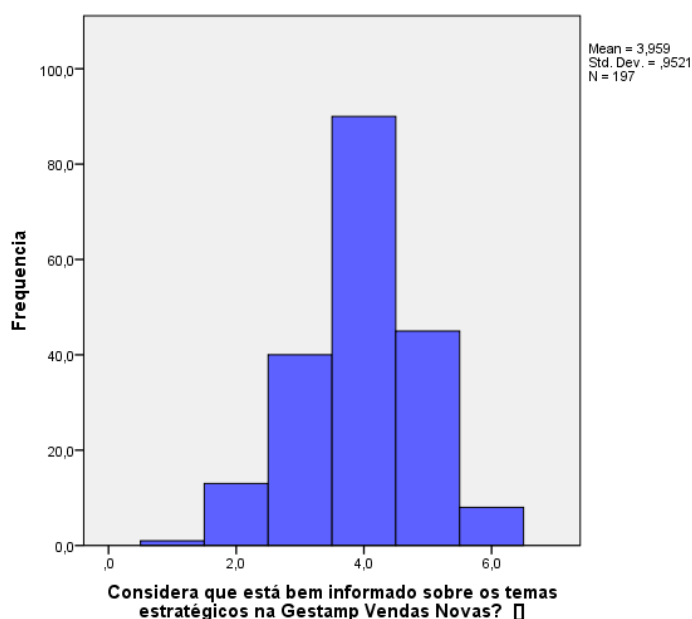


Gráfico 12 – Nível de Informação Estratégica, Grupo 2

Verifica-se que os dois grupos são semelhantes nas respostas: em ambos os casos o maior número de colaboradores considera que está “informado” sobre os temas estratégicos.

5.3.3 - ASSUNTOS ESTRATÉGICOS: IMPORTÂNCIA DE CADA ASPECTO

Sobre a questão relativa à importância que cada um dos aspetos definidos tem na melhoria do contributo de cada colaborador no seu dia-a-dia (Gráfico 13), os colaboradores do Grupo 1 destacaram o “Conhecimento dos Objetivos Anuais da Empresa”, “Conhecimento dos Novos Produtos/Projetos”, “a Missão”, “a Visão”, “os Clientes” e “Saber como são apreciados pelos Clientes” como “muito interessantes”. Os restantes aspetos foram classificados como “interessantes”. De salientar que os colaboradores identificaram como “muito interessantes”, dois dos aspetos (Missão e Visão) revistos pela empresa e comunicados neste estudo.

Para a mesma questão, os colaboradores do Grupo 2 (Gráfico 14) identificaram o “Conhecimento dos Novos Produtos/Projetos”, “a Missão”, “a Visão”, “os Valores” e o “Saber como são apreciados pelos Clientes”, como “interessantes”. Os restantes aspetos foram também todos classificados como “interessantes” para os colaboradores, embora com médias ligeiramente mais baixas. De salientar que os colaboradores identificaram como “interessantes” os três aspetos (Missão, Visão e Valores) revistos pela empresa e comunicados neste estudo.

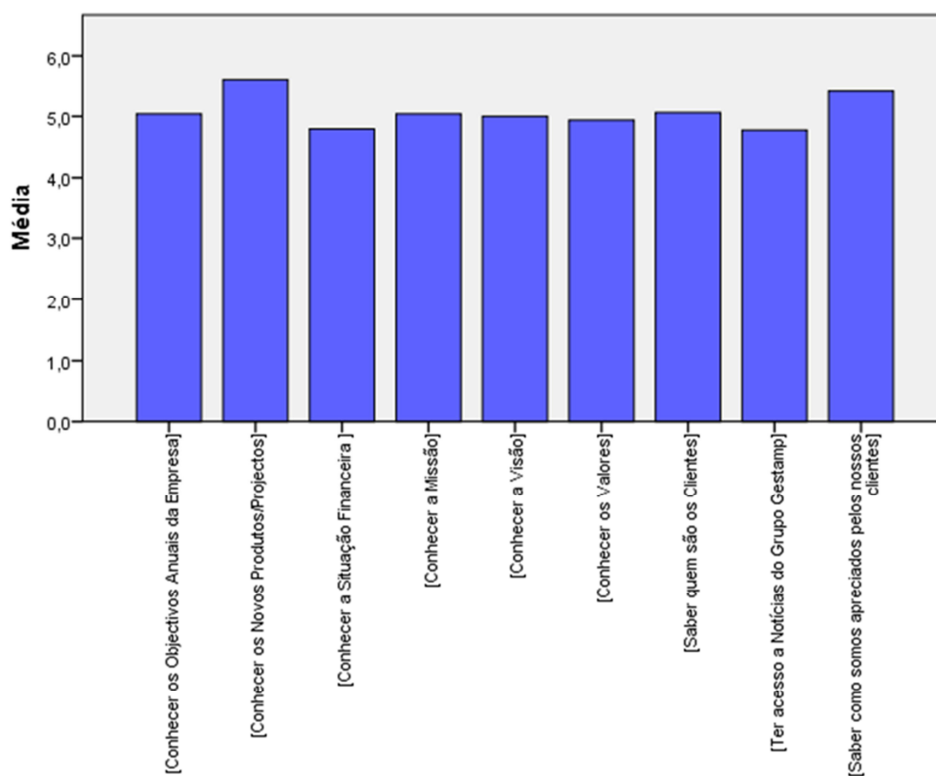


Gráfico 13 – Importância da informação sobre cada aspeto, para dar um melhor contributo, Grupo 1

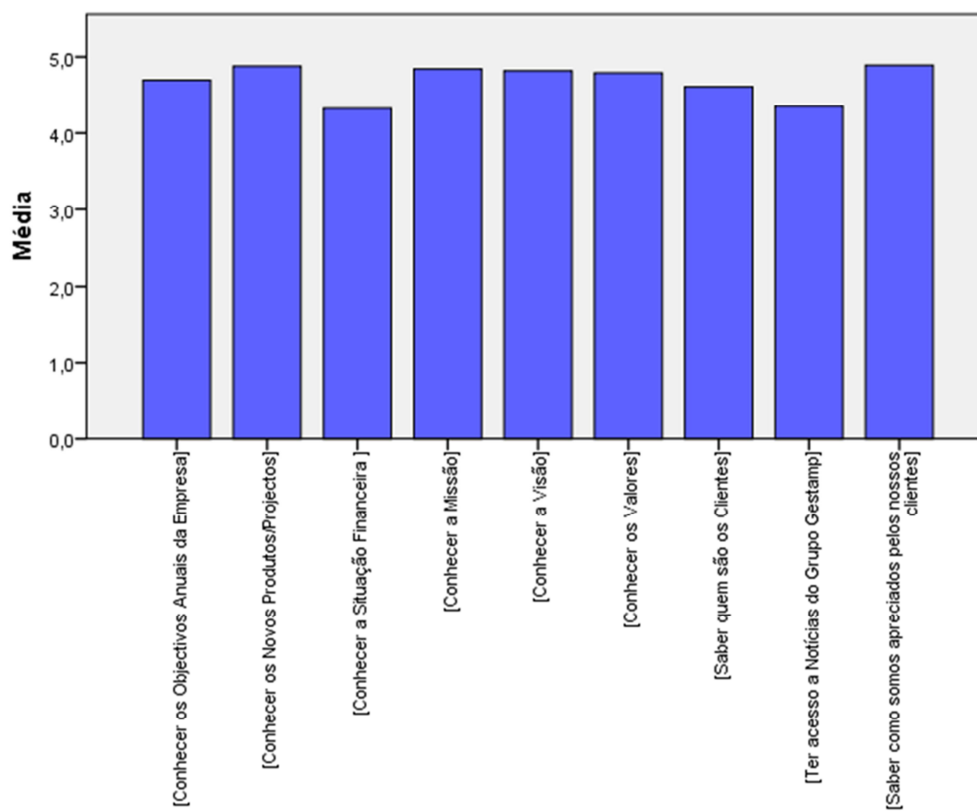


Gráfico 14 – Importância da informação sobre cada aspeto, para dar um melhor contributo, Grupo 2

5.4 - ANÁLISE DESCRITIVA – SOBRE OS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS EM GERAL

De seguida iremos analisar as respostas dos colaboradores no que se refere aos veículos de comunicação utilizados na empresa. Pretendia-se perceber quais os veículos mais frequentemente utilizados pelos colaboradores para receberem comunicação estratégica por parte da empresa, bem como facilidade de retenção e clareza atribuída por eles e cada um deles.

5.4.1 – FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO

Para o Grupo 1, o veículo de comunicação mais frequentemente utilizado para receber comunicação estratégica da empresa são os “Monitores do Refeitório” (média de 4,1 – “utilizado”). Já o menos frequente é o “Email” (média de 3,2 – “algo utilizado”). Outro veículo utilizado mais frequentemente que os restantes são os “Monitores da Zona Vending”, (com média de 4).

Para o Grupo 2, o veículo de comunicação mais frequentemente utilizado para receber comunicação estratégica da empresa (Gráfico 16) são os “Monitores do Refeitório” (média de 3,9 – “algo utilizado”). Já o menos frequente é o “Email” (média de 2,8 – “pouco utilizado”). Outro veículo utilizado mais frequentemente que os restantes são o “Relógio de Ponto” e as “Reuniões com o Superior Hierárquico”, com médias de 3,9 e 3,8 respetivamente.

Verifica-se que os dois grupos são semelhantes nas respostas que dão à questão, ao referirem como veículo mais utilizado os “Monitores do Refeitório” e o menos utilizado o “Email”. Apresentam diferenças quanto aos outros veículos identificados como mais usados, sendo que o Grupo 1 identificou “Monitores da Zona Vending” e o Grupo 2 o “Relógio de Ponto” e as “Reuniões com o Superior Hierárquico”. O facto de no Grupo 2 terem tido uma reunião com o superior hierárquico para comunicação da Missão, Visão e Valores pode ter tido repercussão neste resultado.

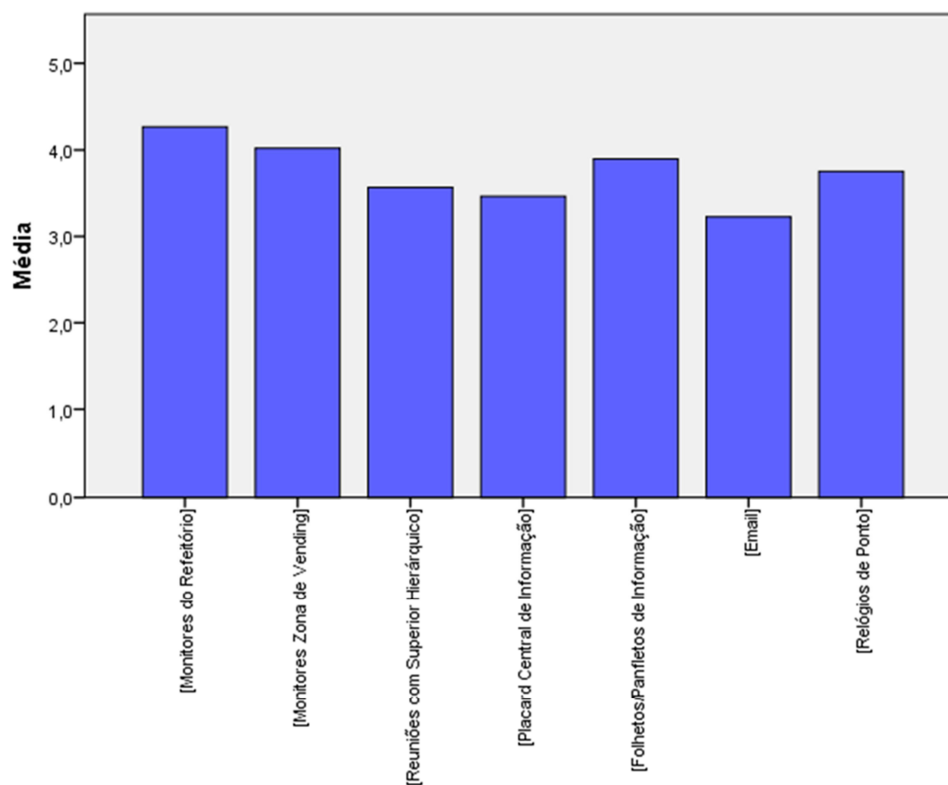


Gráfico 15 – Frequência de Utilização Veículo de Comunicação, Grupo 1

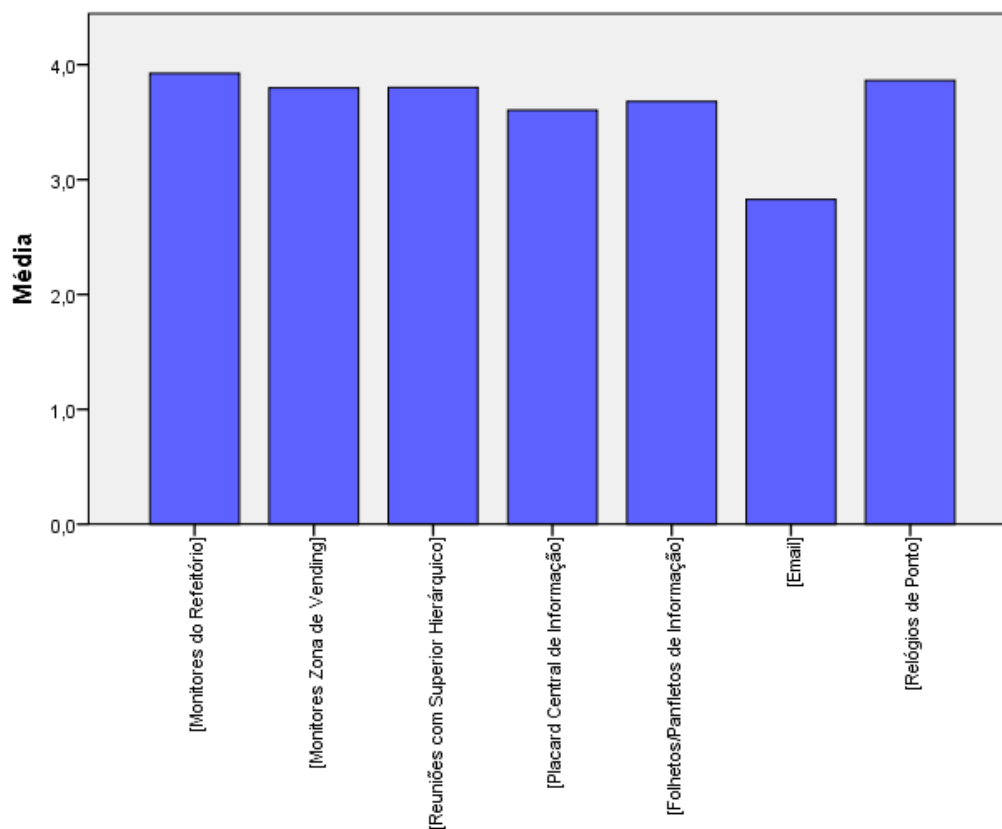


Gráfico 16 – Frequência de Utilização Veículo de Comunicação, Grupo 2

5.4.2 – FACILIDADE DE RETENÇÃO

Em termos de facilidade de retenção de informação proporcionada pelos veículos de comunicação, os colaboradores para o Grupo 1, identificaram os “Monitores do Refeitório” como “Bom” em termos de retenção (média de 4,1), bem como as “Reuniões com os Superiores Hierárquicos” (média de 4). O veículo classificado como mais baixo em termos de facilidade de retenção foi o “Placard de Informação Central” (média de 3,4). Os restantes veículos de comunicação foram identificados como “suficientes”.

Para esta mesma questão os colaboradores do Grupo 2 (Gráfico 18), identificaram as “Reuniões com os Superiores Hierárquicos” como “Bom” em termos de retenção (média de 4,1). O veículo classificado como mais baixo em termos de facilidade de retenção foi o “Email” (média de 3). Os restantes veículos de comunicação foram identificados como sendo “suficientes”.

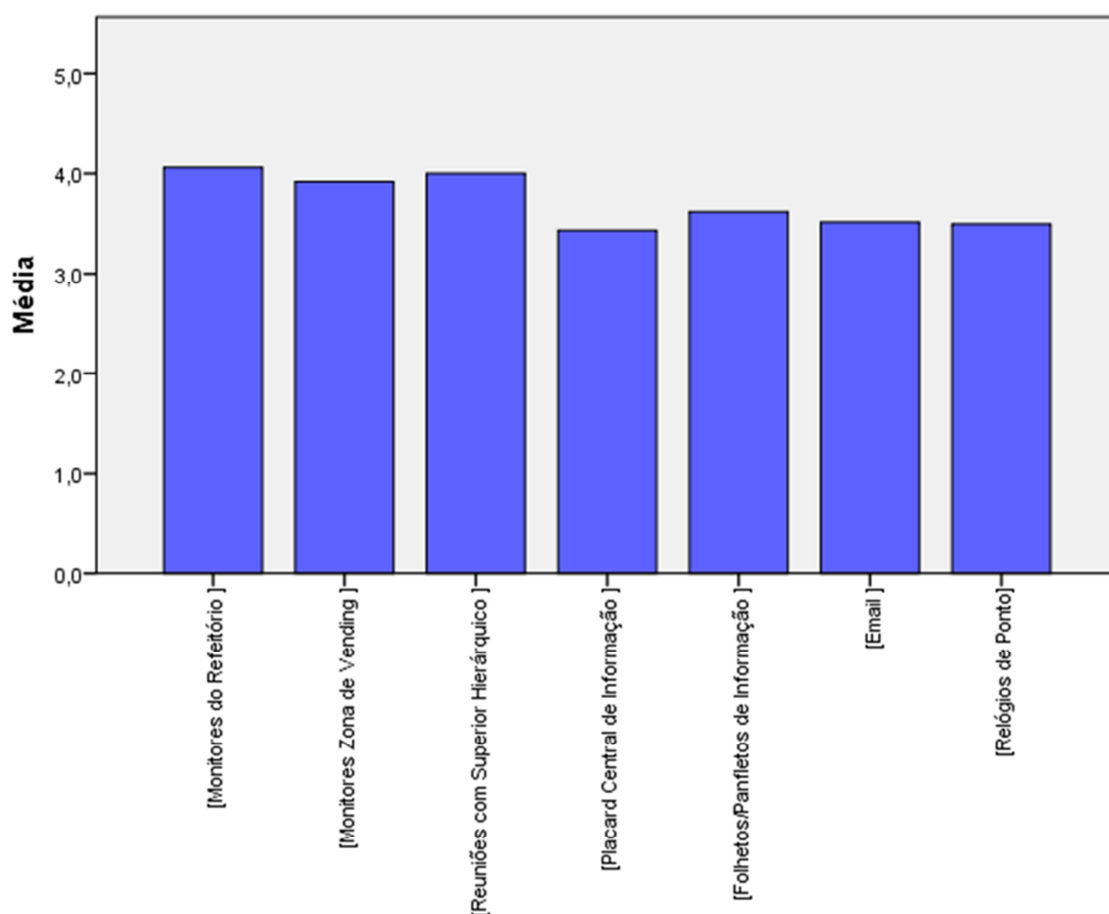


Gráfico 17 – Facilidade de Retenção do Veículo de Comunicação, Grupo 1

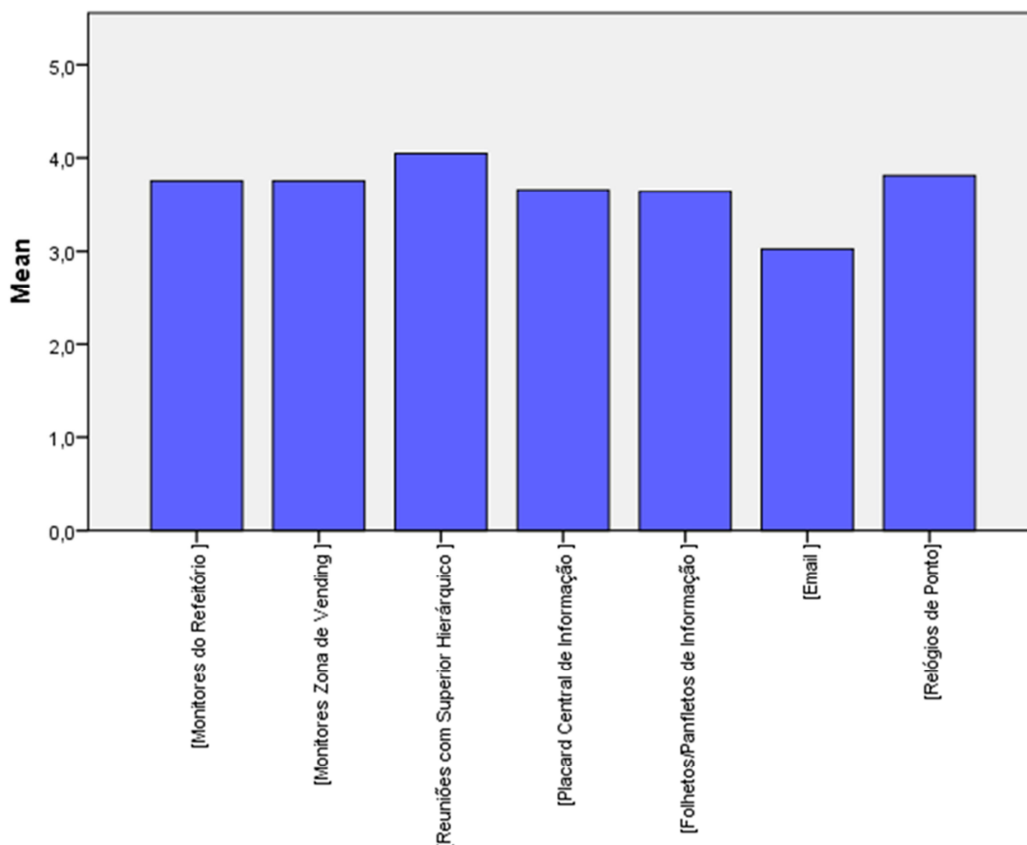


Gráfico 18 – Facilidade de Retenção do Veículo de Comunicação, Grupo 2

Verifica-se que os dois grupos são semelhantes nas respostas que dão à questão da facilidade de retenção ao considerarem como veículo que permite maior retenção as “Reuniões com os Superiores Hierárquicos”. Apresentam diferenças quanto ao veículo que consideram de menor facilidade de retenção, sendo que o Grupo 1 identificou o “Placard de Informação Central” e o Grupo 2 o “Email”.

5.4.3 – CLAREZA DA MENSAGEM

Para a questão da clareza da mensagem de cada veículo de comunicação, os colaboradores do Grupo 1 voltam a destacar os “Monitores do Refeitório” como “Bom” em termos de clareza (média de 4), tal como as “Reuniões com os Superiores Hierárquicos” (média também de 4). Os veículos classificados como mais baixos em termos de clareza da mensagem foram o “Email” e o “Placard de Informação Central”, ambos com média de 3,5. Os restantes veículos de comunicação foram identificados como “suficientes” em termos de clareza.

Para a mesma questão, os colaboradores do Grupo 2 voltam também a destacar as “Reuniões com os Superiores Hierárquicos” como “Bom” em termos de clareza (média de 4). O veículo classificado como mais baixos em termos de clareza da mensagem foi o “Email” (média de 3). Os restantes veículos de comunicação foram identificados como “suficientes” em termos de clareza.

Verifica-se que os dois grupos são semelhantes nas respostas que dão à questão da clareza da mensagem, pois consideraram como veículo que tem maior clareza as “Reuniões com os Superiores Hierárquicos”. Apresentam diferenças quanto ao veículo que consideram de menor clareza, sendo que o Grupo 1 identificou foram o “Email” e o “Placard de Informação Central” e o Grupo 2 somente identificou o “Email”. Parece haver aqui sinais de que os colaboradores consideram que veículos impessoais, onde não se pode solicitar feedback nem fazer questões de clarificação diretas, como o “Email” e “Placard de Informação”, tornam-se menos claras que as reuniões com os supervisores, onde têm oportunidade de fazer isto.

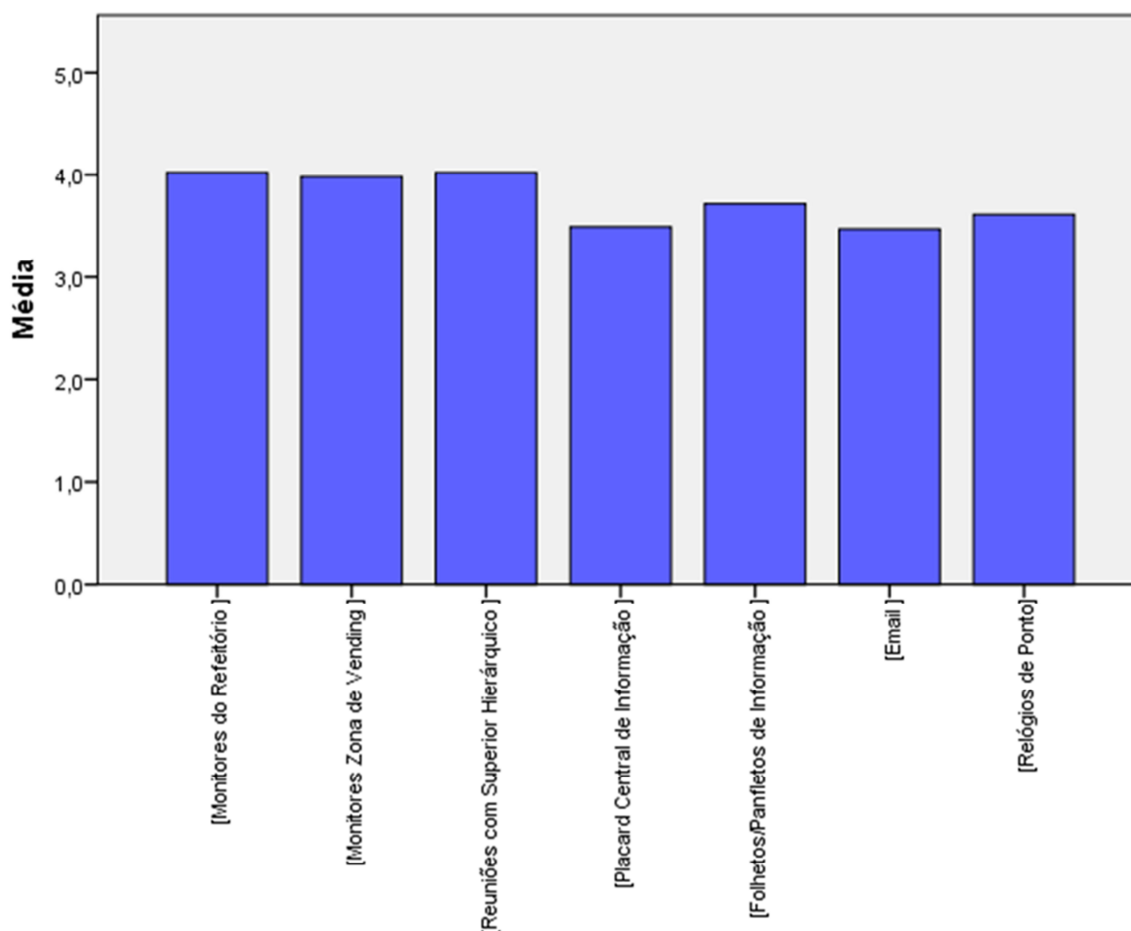


Gráfico 19 – Clareza na Mensagem do Veículo de Comunicação, Grupo 1

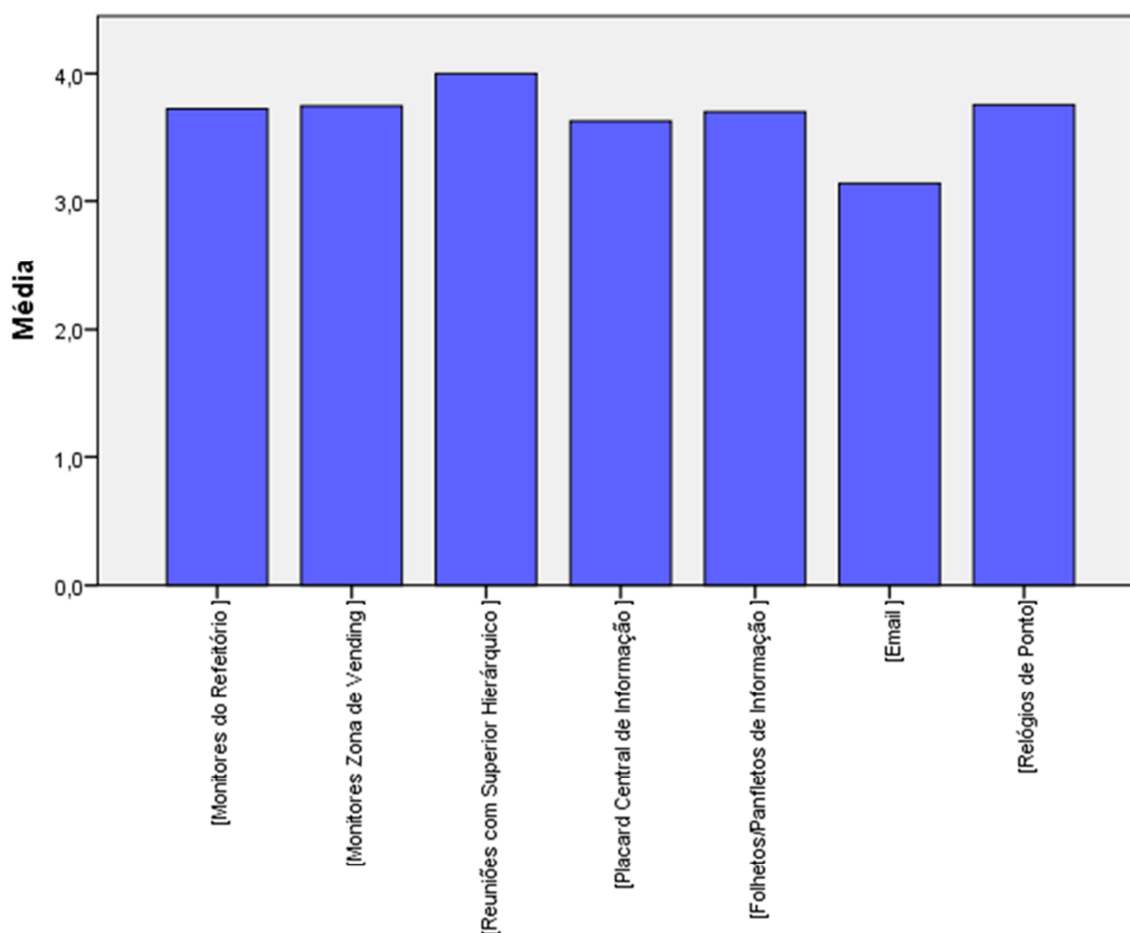


Gráfico 20 – Clareza na Mensagem do Veículo de Comunicação, Grupo 2

5.5 - ANÁLISE DESCRITIVA - SOBRE A COMUNICAÇÃO DE UM DOS TEMAS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA: MISSÃO, VISÃO E VALORES

Analisaremos de seguida, as respostas dos colaboradores às questões relacionadas com um tema estratégico da organização em concreto, o da Missão Visão e Valores.

As respostas para as questões desta secção são muito importantes em termos de possibilidade de comparação dos dois grupos e retirada de conclusões deste estudo, já que para ambos os grupos, os veículos de comunicação escolhidos foram diferentes.

5.5.1 – CONTRIBUTO PARA DESEMPENHO PROFISSIONAL

Em termos da importância do conhecimento da Missão, Visão e Valores para o seu desempenho profissional os colaboradores do Grupo 1 consideram como “muito importante” o seu conhecimento (média de 5).

Para a mesma questão os colaboradores do Grupo 2 (Gráfico 22), consideram “importante” o seu conhecimento (média de 4,75) para o desempenho profissional.

Verifica-se que os dois grupos são ligeiramente diferentes nas respostas que dão à importância do conhecimento da Missão, Visão e Valores, nomeadamente o Grupo 1 identificou como “muito importante” e o e o Grupo 2 como “importante” para o seu desempenho profissional.

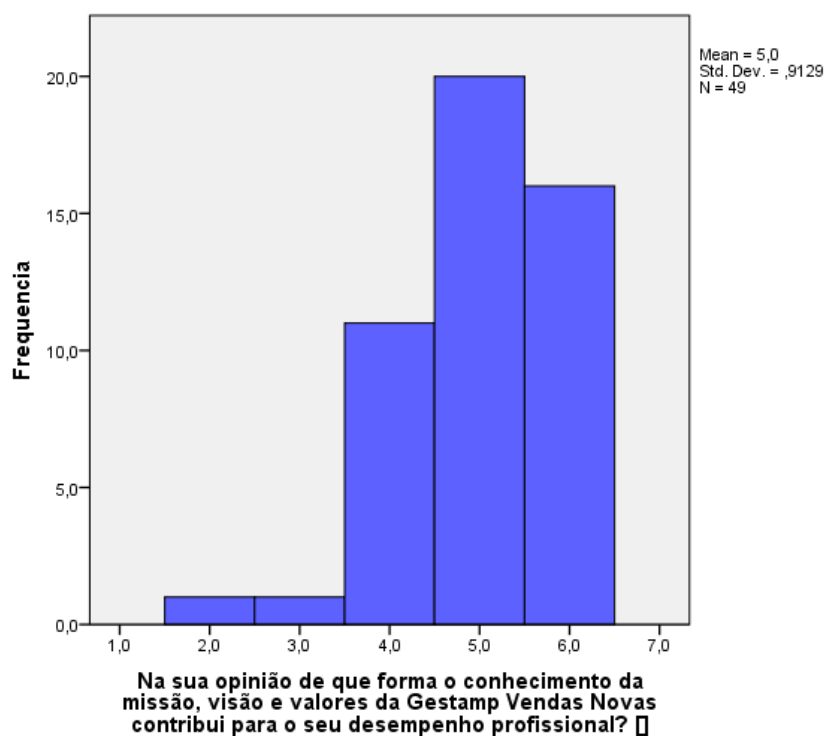


Gráfico 21 – Importância do conhecimento da Missão, Visão e Valores, Grupo 1

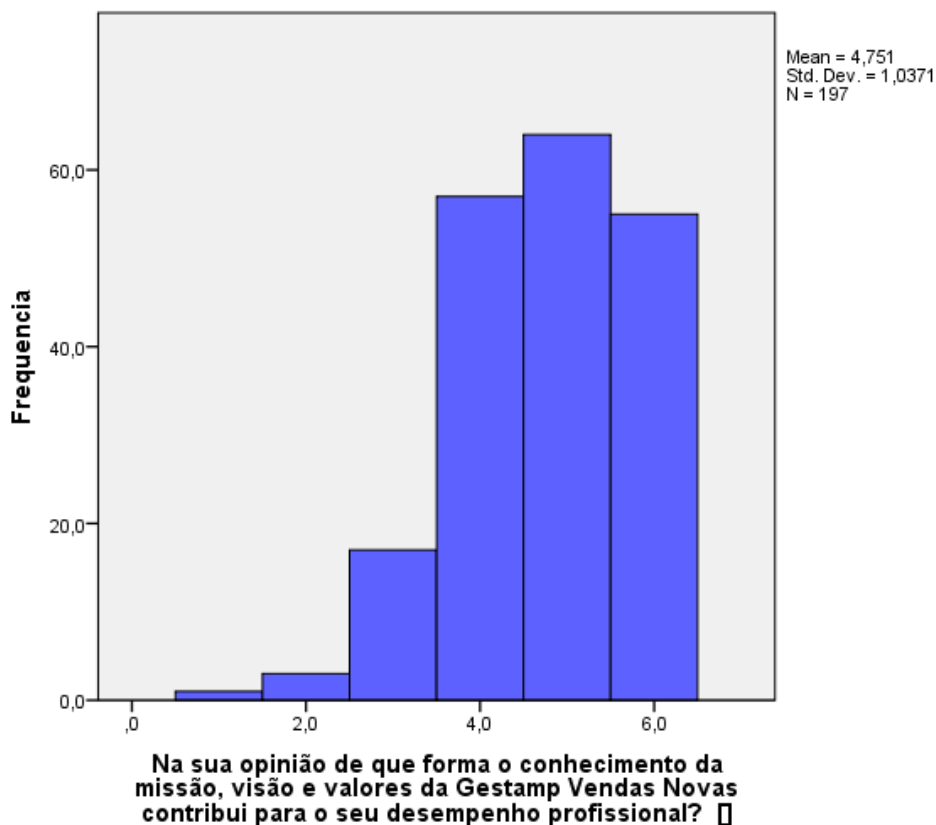


Gráfico 22 – Importância do conhecimento da Missão, Visão e Valores, Grupo 2

5.5.2 – GRAU DE INFORMAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Para a questão de até que ponto os colaboradores se consideram informados da Missão, Visão e Valores os colaboradores do Grupo 1 responderam em média que estavam “algo informados” (média de 3,9), sendo que a maior parte dos colaboradores 32,7% responderam estar “informados”.

À mesma questão os colaboradores do Grupo 2 (Gráfico 24) responderam em média que estavam “informados” (média de 4,3), sendo que a maior parte dos colaboradores 45,7%, responderam estar “informados”.

Verifica-se que os dois grupos são diferentes nas respostas que dão ao grau de conhecimento da Missão, Visão e Valores, nomeadamente o Grupo 1 considera estar “algo informado” e o o Grupo 2 “informado”.

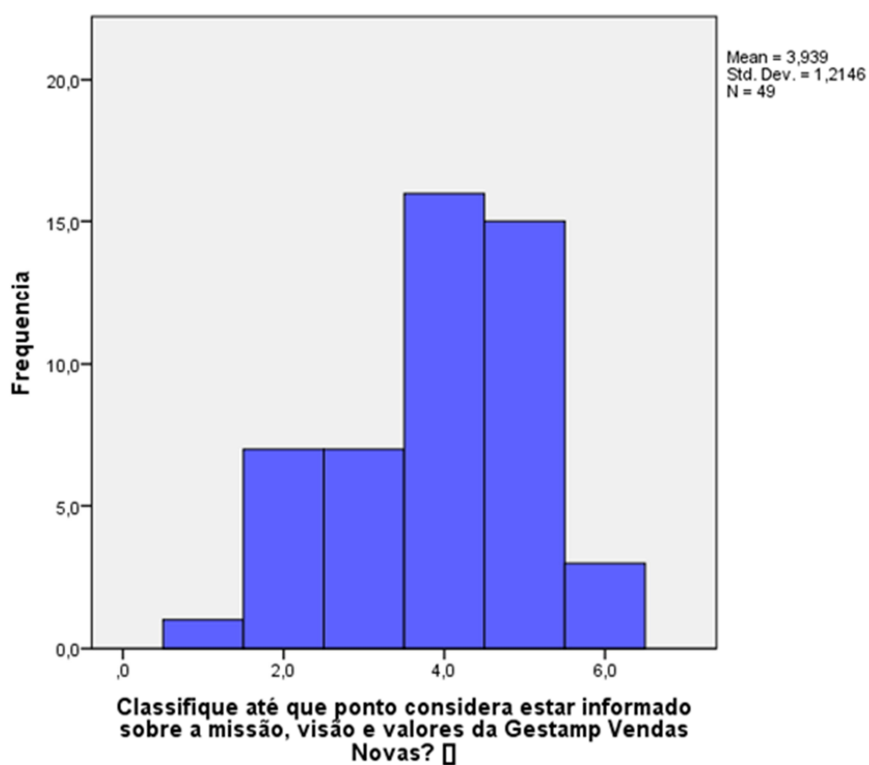


Gráfico 23 – Conhecimento da Missão, Visão e Valores, Grupo 1

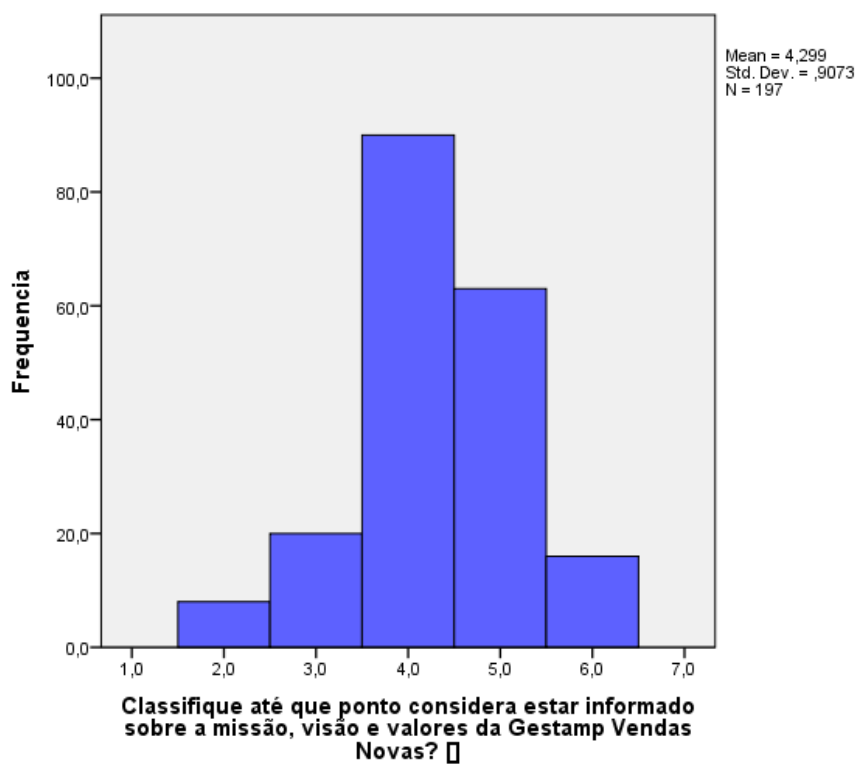


Gráfico 24 – Conhecimento da Missão, Visão e Valores, Grupo 2

5.5.3 – ADEQUAÇÃO DOS VEÍCULOS UTILIZADOS

Para a questão da adequação dos veículos de comunicação utilizados para a divulgação da Missão, Visão e Valores, os colaboradores do Grupo 1, em que foram feitos com recurso aos Monitores da Zona de Vending, Painel de Informação e Panfleto, responderam que foram “suficientes” (média de 3,9).

Relativamente à mesma questão os colaboradores do Grupo 2 (Gráfico 26), em que a comunicação foi feita com recurso às Reuniões com Superior Hierárquico, Quadro Departamental e Vídeo Institucional, responderam que foram “bons” (média de 4,1).

Verifica-se que os dois grupos não são semelhantes nas respostas que dão à adequação dos veículos de comunicação utilizados, nomeadamente o Grupo 1 identificaram como “suficiente” e o Grupo 2 como “bom”.

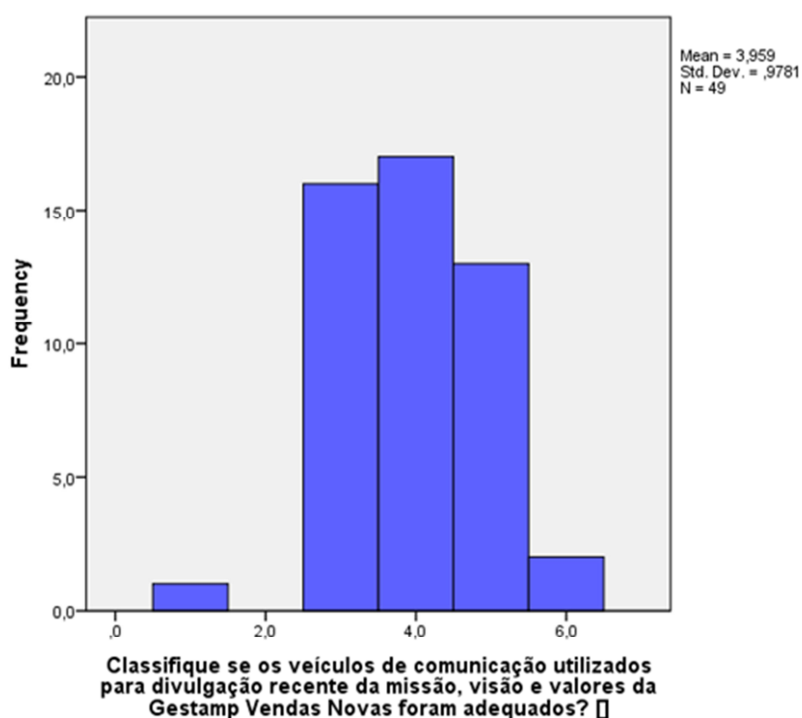


Gráfico 25 – Classificação dos Veículos utilizados na divulgação da Missão, Visão e Valores, Grupo 1

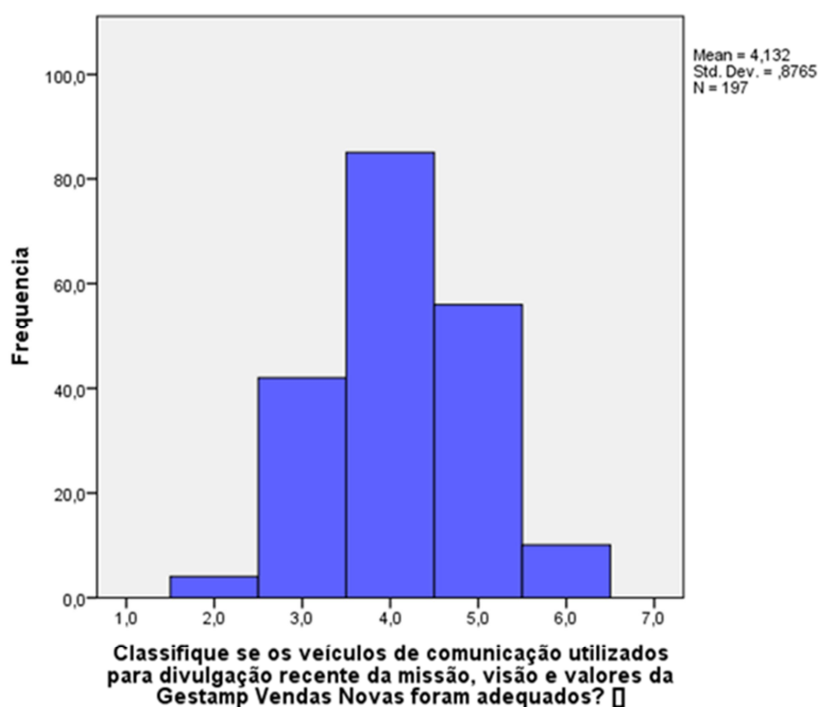


Gráfico 26 – Classificação dos Veículos utilizados na divulgação da Missão, Visão e Valores, Grupo 2

5.5.4 – GRAU DE RETENÇÃO

No que respeita à taxa de retenção que cada veículo de comunicação utilizado proporciona aos colaboradores, o Grupo 1 respondeu que os que maior retenção lhes proporcionou, classificando-os como “bons”, são os “Monitores da Zona de Vending” e os “Panfletos” (médias de 4). O que menor capacidade de retenção lhes proporciona é o “Painel de Informação Central” (média de 3,7).

Para a mesma questão os colaboradores do Grupo 2 (Gráfico 28), indicaram que os veículos de comunicação que maior retenção lhes proporciona, classificando-os como “bons”, são as “Reuniões com o Superior Hierárquico” e o “Vídeo Institucional” (médias de 4,2). O de menor capacidade de retenção é o “Quadro Departamental” (média de 3,8).

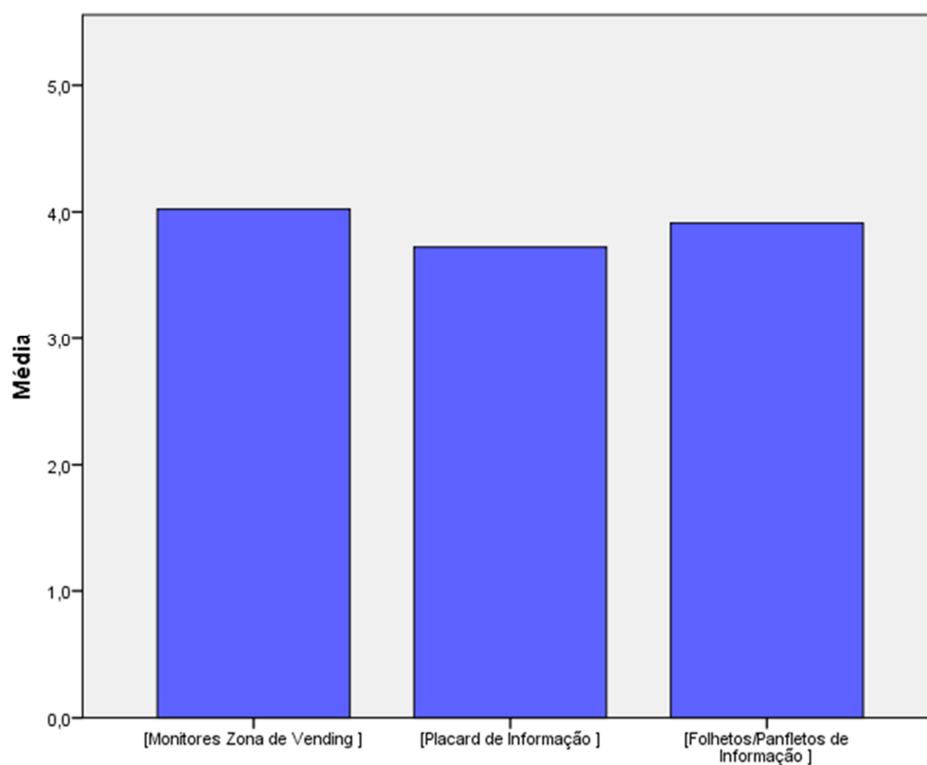


Gráfico 27 – Retenção de Informação proporcionada pelos Veículos utilizados na divulgação da Missão, Visão e Valores, Grupo 1

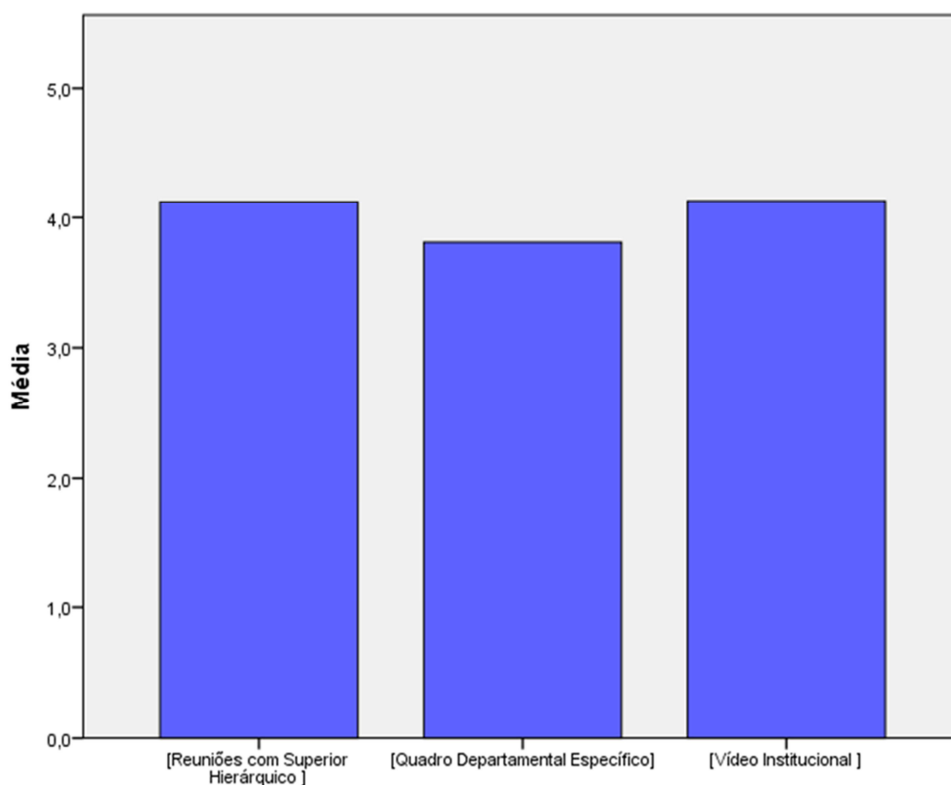


Gráfico 28 – Retenção de Informação proporcionada pelos Veículos utilizados na divulgação da Missão, Visão e Valores, Grupo 2

5.5.5 – CLAREZA DA INFORMAÇÃO

Para a questão da clareza da mensagem que cada veículo de comunicação utilizado proporciona, os colaboradores o Grupo 1 responderam que os de maior clareza, classificando-os como “suficientes”, são os “Monitores da Zona de Vending” e os “Panfletos” (médias de 3,9). O de menor clareza identificado foi o “Painel de Informação Central” (média de 3,6).

Os colaboradores do Grupo 2, para a mesma questão responderam que os veículos de comunicação de maior clareza, classificando-os como “bons”, são as “Reuniões com Superior Hierárquico” e o “Vídeo Institucional” (médias de 4,3 e 4,2). O veículo de menor clareza identificado foi o “Quadro Departamental” (média de 3,9).

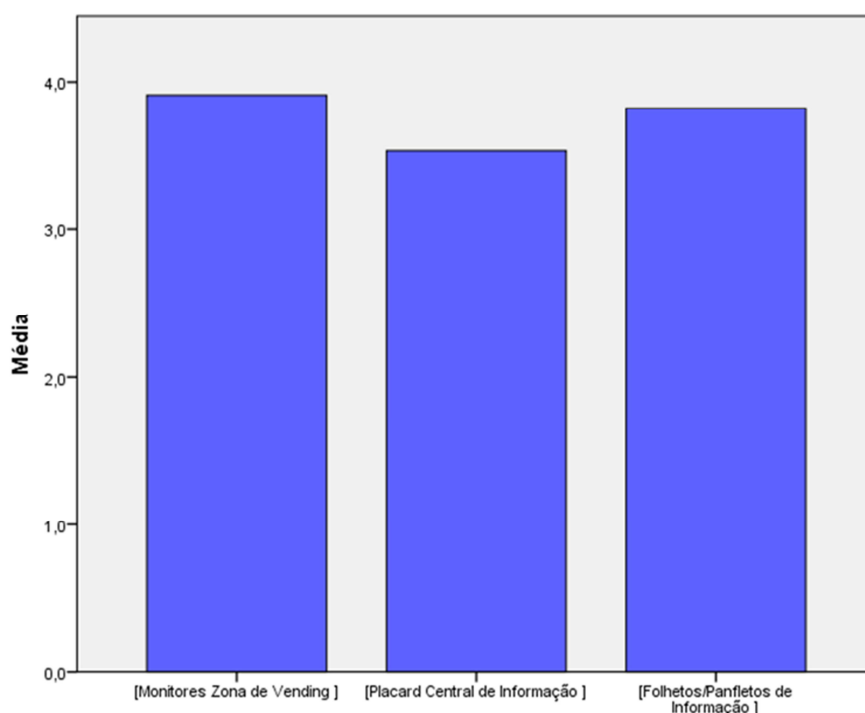


Gráfico 29 – Clareza de Informação proporcionada pelos Veículos utilizados na divulgação da Missão, Visão e Valores, Grupo 1

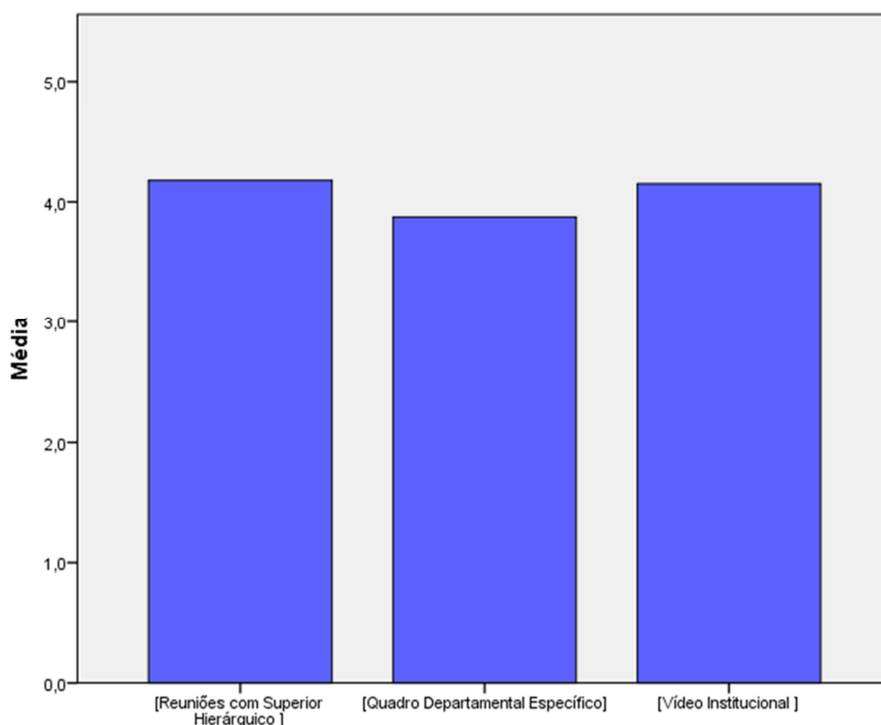


Gráfico 30 – Clareza de Informação proporcionada pelos Veículos utilizados na divulgação da Missão, Visão e Valores, Grupo 2

5.6 - ANÁLISE DESCRITIVA – IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES DA GESTAMP VENDAS NOVAS

Nesta secção iremos analisar o resultado final obtido pelas duas formas como se comunicou a Missão, Visão e Valores aos Colaboradores, procurando identificar-se qual foi o mais eficaz.

Através de três perguntas de escolha múltipla feitas a ambos os grupos, questionou-se qual a Missão, Visão e Valores da Gestamp Vendas Novas.

5.6.1 - IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO DA GESTAMP VENDAS NOVAS

Verificou-se que para a identificação da Missão da Gestamp Vendas Novas, a maioria dos colaboradores (87,8%) do Grupo 1 onde se recorreu à comunicação pelos veículos: “Monitores da Zona de Vending”, “Panfletos” e “Painel de Informação Central”, identificou a correta Missão da empresa.

Para a mesma questão, também a maioria dos colaboradores do Grupo 2 (86,8%) onde se recorreu à comunicação pelos veículos: “Reunião com Superior Hierárquico”, “Vídeo Institucional” e “Quadro Departamental”, identificou a correta Missão da empresa, mantendo-se assim quase igual a percentagem de colaboradores que identificaram a Missão corretamente nos Grupo 1 e 2.

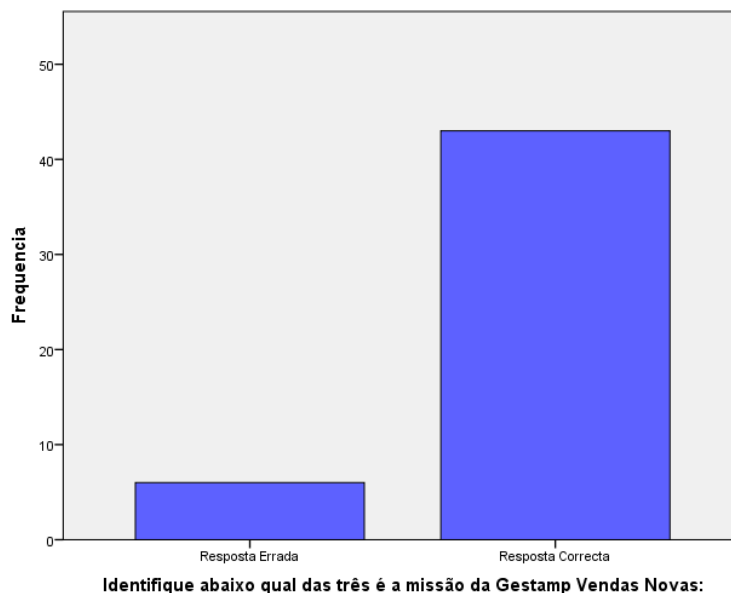


Gráfico 31 – Correta Identificação da Missão, Grupo 1

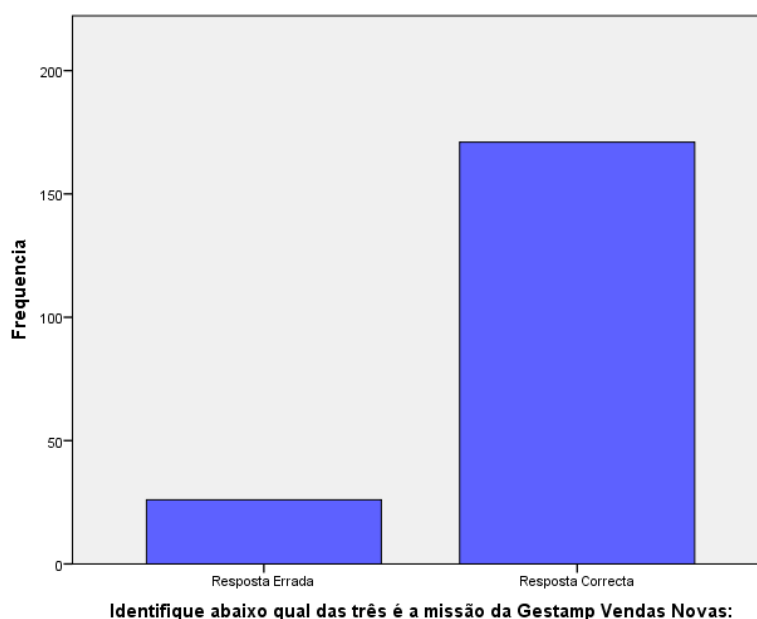


Gráfico 32 – Correta Identificação da Missão, Grupo 2

5.6.2 - IDENTIFICAÇÃO DA VISÃO DA GESTAMP VENDAS NOVAS

Verificou-se que sobre a identificação da Visão da Gestamp Vendas Novas, a maioria dos colaboradores (61,2%) do Grupo 1, não identificou a correta Visão da empresa.

Por outro lado a maioria dos colaboradores (58,4%) do Grupo 2 (Gráfico 34) para a mesma questão, identificou a correta Visão da empresa, o que é uma diferença e incremento comparativamente com o Grupo 1.

Poderá existir porém aqui também a influência do facto de parte dos colaboradores do Grupo 2 terem estado já expostos a esta informação enquanto participantes no Grupo 1, questão que analisaremos no final desta seção.

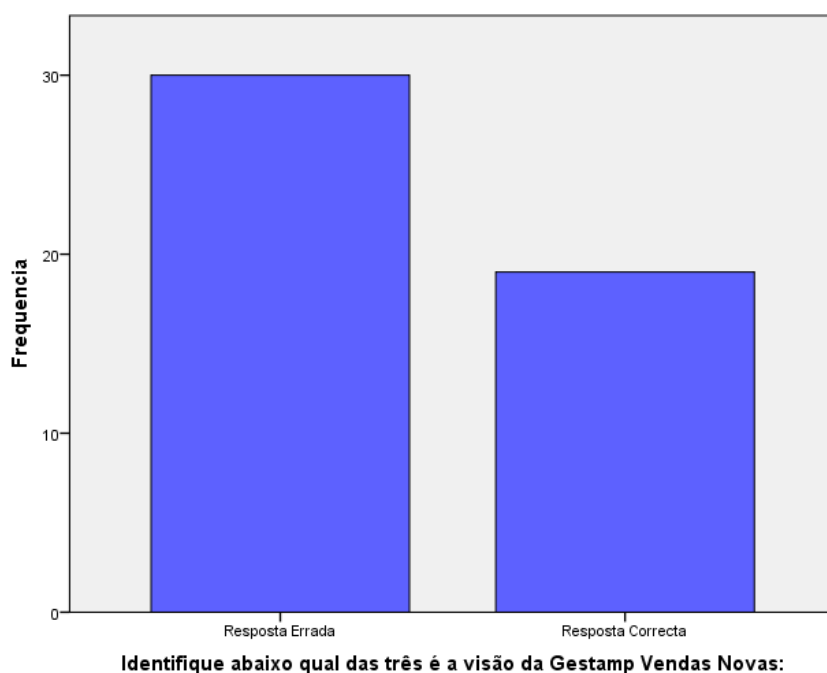


Gráfico 33 – Correta Identificação da Visão, Grupo 1

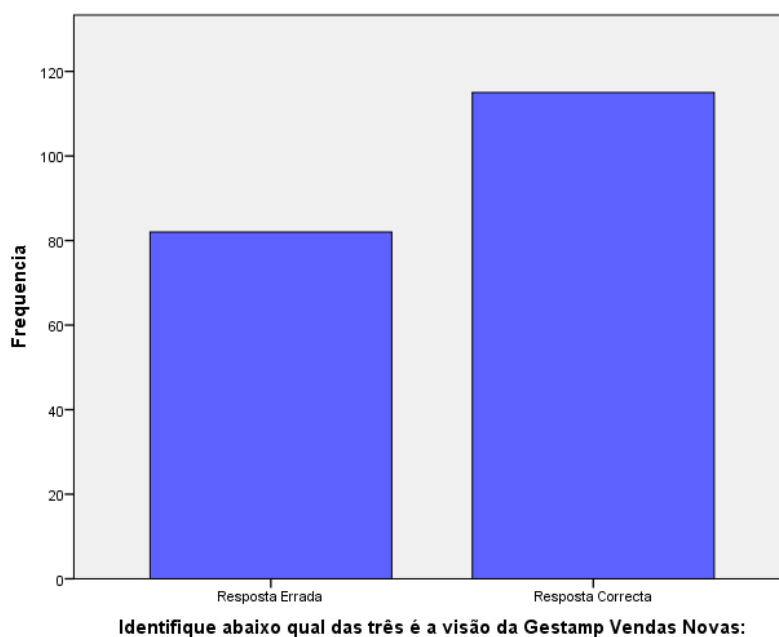


Gráfico 34 – Correta Identificação da Visão, Grupo 2

5.6.3 - IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES DA GESTAMP VENDAS NOVAS

Verificou-se que para a identificação dos Valores da Gestamp Vendas Novas, a grande maioria dos colaboradores (91,8%) do Grupo 1, não identificou os corretos Valores da empresa.

A maioria dos colaboradores do Grupo 2 (65,5%), para a mesma questão também não identificou os corretos Valores da empresa. Embora seja um valor elevado, no Grupo 2 há um aumento da percentagem de colaboradores que corretamente identificaram os Valores da Empresa face ao Grupo 1. Passou-se de 8,2% no Grupo 1 para 34,5% no Grupo 2, de colaboradores que identificaram corretamente os Valores da empresa.

Mais uma vez poderá existir aqui também a influência do facto de parte dos colaboradores do Grupo 2 terem estado já expostos a esta informação enquanto participantes no Grupo 1.

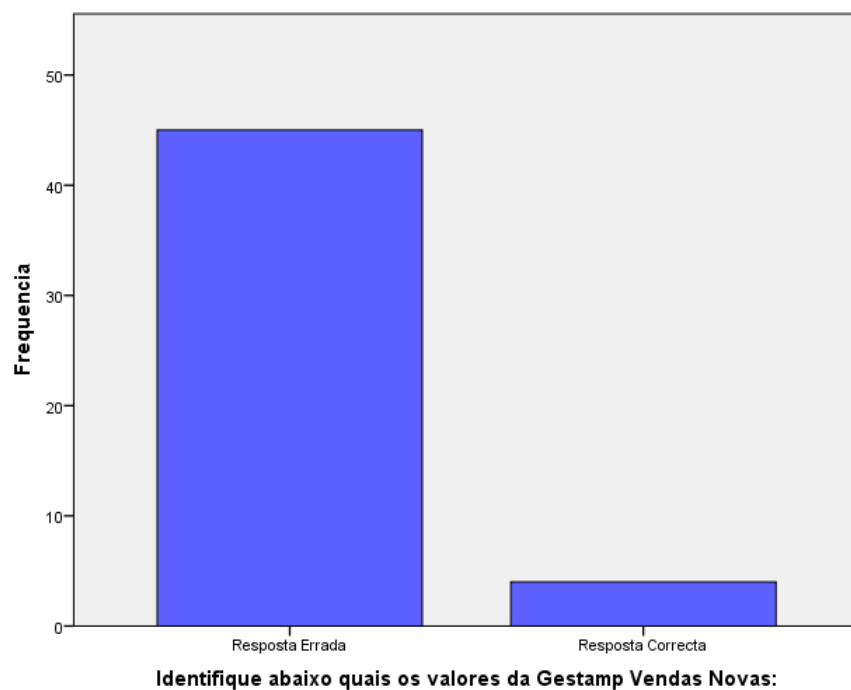


Gráfico 35 – Correta Identificação dos Valores, Grupo 1

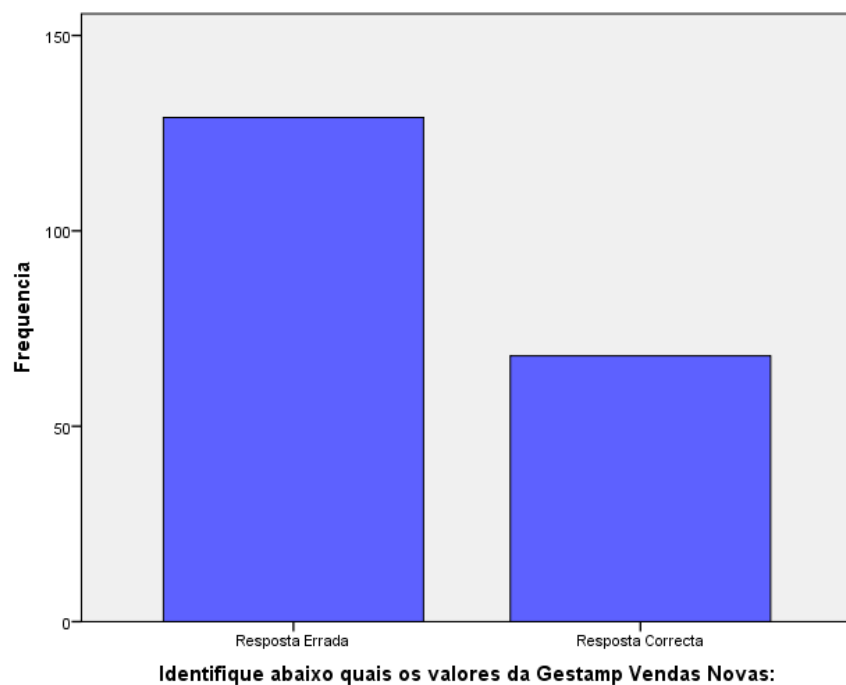


Gráfico 36 – Correta Identificação dos Valores, Grupo 2

Em síntese, para os colaboradores da Gestamp Vendas Novas, é importante estar informado sobre os assuntos estratégicos relacionados com a empresa.

Os dados indicam que existem diferenças no resultado final obtido na retenção, utilizando diferentes veículos de comunicação para comunicação de temas estratégico aos colaboradores da empresa.

Tanto para o Grupo 1 como para o Grupo 2 obteve-se resultados elevados de retenção da Missão. Sendo que 87,8% dos colaboradores do Grupo 1 identificaram a Missão e 86,8% dos colaboradores do Grupo 2 também conseguiram identificar a mesma. A explicação da identificação correta em larga maioria, em ambos os casos, Grupo 1 e 2 da Missão da empresa, pode-se dever ao facto de, dos três elementos que se revirar, foi o que menos mudou face ao passado, sendo que neste caso os colaboradores já teriam estado expostos à mesma durante algum tempo.

Para a retenção da Visão da empresa no Grupo 1 apenas 38,7% identificaram a mesma, já no Grupo 2 este valor aumentou para 58,4%. No que se refere à retenção dos Valores da empresa, para o Grupo 1 apenas 8,2% dos colaboradores identificaram corretamente os mesmos, sendo que para o Grupo 2 esse valor aumentou para 34,5%. Como foram exatamente a Visão e Valores, os que maiores mudanças sofreram, os resultados obtidos para estes dois temas indicam melhor, para efeitos deste estudo, as diferenças de resultados que poderão ser obtidas utilizando uma e outra forma de veículos de comunicação. No entanto, estes resultados podem sofrer o impacto de parte dos colaboradores do Grupo 2 terem estado expostos duas vezes à mesma informação, já que tomaram parte também no Grupo 1. Consideramos como uma das limitações deste trabalho, este facto. Isto porque não se consegue isolar este efeito. Todavia também é facto que esta influência deveria existir, por exemplo, na questão da correta identificação da Missão da empresa e não se revela impactante, já que o resultado da mesma quase que se mantém em percentagem de um Grupo para outro. Num trabalho futuro deveria ter-se isto em consideração de modo a conseguirmos isolar e explorar melhor este fator.

No Grupo 2, utilizando veículos de comunicação mais ricos (Reunião com o Superior Hierárquico e o Vídeo Institucional), recorde-se que já Lengel e Daft (1988) tinham conseguido demonstrar esta relação, consegue-se uma eficácia na comunicação de assuntos que não sejam de rotina (neste caso os assuntos estratégicos da empresa), como são a Missão, Visão e Valores. Já para o Grupo 1, também como já havia sido demonstrado por Lengel e

Daft (1988), utilizando-se veículos de comunicação menos ricos (panfleto, painel de comunicação e monitores do vending), os resultados finais de identificação correta da Missão, Visão e Valores da empresa parecem indicar que não foram tão eficazes. Ou seja, a comunicação não é tão eficaz nestes casos, mesmo tendo-se contido como salvaguarda e em consideração a questão da dupla exposição aos conteúdos de parte dos colaboradores do Grupo 2.

5.7 – PERGUNTA ABERTA

Em termos da pergunta aberta que o questionário continha no final: Caso tenha mais algum comentário sobre o tema da comunicação, em análise, por favor introduza o mesmo abaixo:, não se obtiveram muitas respostas. Obteve-se uma no Grupo 1 e quatro no Grupo 2.

Contudo da sua análise considera-se importante somente apresentar as respostas que têm relevância para com o tema em estudo.

Para o Grupo 1 temos a seguinte resposta de um colaborador:

“Temos falta de informação sobre o destino de muitas peças estampadas e com isso constitui muitos impasses e aprovações, na minha opinião acho que devíamos saber o destino e onde se vão instalar as peças.”.

Para o Grupo 2 temos a seguinte resposta de um colaborador:

“Penso que os superiores hierárquicos de cada departamento, devem manter constante a comunicação com a sua equipa, de forma a comunicar novos projetos ou alterações com impactos para o trabalho e objetivos individuais, de forma a privilegiar o trabalho em equipa. Todos os valores devem ser respeitados de forma igual, sem privilegiar apenas determinados fatores. Penso que deve ser feita esta análise da eficácia de comunicação, em cada departamento.”.

Estas respostas, enquadradas no tema deste trabalho, mas também no objetivo da organização de conseguir medir de forma objetiva o impacto da comunicação organizacional, são importantes de analisar como feedback do processo de comunicação existente na empresa. O feedback dos colaboradores dá à organização alguns dos aspetos das melhorias que podem ser feitos na área da comunicação organizacional.

5.8 - ANÁLISE DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

1) Qual o veículo de comunicação que gera maior taxa de retenção de informação estratégica por parte dos colaboradores?

Para dar resposta a esta questão irá recorrer-se aos dados tratados nas secções acima.

Iremos fazer esta análise por duas vias. Primeiro, pelo veículo que os colaboradores identificaram, em termos gerais da comunicação, como sendo o que maior taxa de retenção de informação estratégica lhes provoca. Segundo, olhando para os resultados da correta identificação da Missão, Visão e Valores, que obtivemos no teste realizado a ambos os grupos, o que realmente lhes causou maior retenção.

Assim sendo, analisando os dados acima, nomeadamente os da Secção 5.4.2, verificamos que em ambos os Grupos para a comunicação das questões estratégicas de empresa, identificaram as “Reuniões com os Superiores Hierárquicos” como o veículo de comunicação que maior taxa de retenção lhes proporcionaria. Olhando para a Secção 5.4.3, os colaboradores identificaram também em ambos os casos, as “Reuniões com os Superiores Hierárquicos” como o veículo de comunicação que mais clareza na mensagem lhes proporcionaria.

Focando agora a atenção nos resultados finais obtidos da correta identificação da Missão, Visão e Valores, Secções 5.6.1, 5.6.2 e 5.6.3, foi nas respostas do Grupo 2, onde se realizou a comunicação recorrendo às “Reuniões com os Superiores Hierárquicos”, que se verificaram mais respostas totais globais corretas. Embora a identificação correta da Missão se tenha mantido quase igual, houve um incremento dos colaboradores que identificaram corretamente a Visão e Valores da organização, do Grupo 1 para o Grupo 2, de respetivamente mais 19,7% para a Visão e 26,3% para os Valores. Isto indica-nos que estamos perante uma diferenciação da forma como a comunicação resultou de um Grupo para outro. Como já havia sido definido por Lengel e Daft (1988), os veículos a preferir com maior taxa de eficácia para comunicação de assuntos de não rotina seria a comunicação face-a-face, e de facto no Grupo 2 o cenário que mais taxa de retenção permitiu aos colaboradores da Gestamp Vendas Novas, continha este tipo de veículo de comunicação, sendo mesmo o que maior peso teve na comunicação, já que o Vídeo Institucional estava contido no mesmo. Podemos e devemos contudo considerar

o efeito que o Vídeo Institucional teve e contribuiu para o sucesso das Reuniões com os colaboradores. Consideramos, devido aos resultados positivos que este veículo de comunicação obteve pelos colaboradores, Secções 5.5.4 Retenção e 5.5.5 Clareza, o mesmo contribuiu para que a comunicação feitas nas Reuniões fosse uniformizada e tivesse o sucesso alcançado. Neste estudo não conseguiremos dissociar uma coisa da outra, sendo que através dos resultados permite verificar-se que a ter impacte o mesmo foi positivo. Iremos no entanto voltar a este tema nas conclusões deste estudo.

2) *Existe algum tipo de correlação entre a função dos colaboradores, o veículo de comunicação e a taxa de retenção?*

Para dar resposta a estas questões, temos que fazer uma análise um pouco mais complexa e recorrer às hipóteses de trabalho definidas na Secção 1.3 para realização da investigação com base nos dados acima tratados.

Iremos começar por utilizar as questões do questionário que dizem respeito à comunicação da Missão, Visão e Valores, por as considerarmos menos abstratas. Para isto, realizou-se uma comparação de médias (como temos uma variável tipo escala e outra nominal) utilizando o SPSS.

Para darmos resposta às questões acima, recorreremos então às duas perguntas de investigação definidas na Secção 1.3:

A) *Existe alguma influência da Função dos colaboradores na classificação dos veículos de comunicação utilizados?*

Utilizando as Hipóteses formuladas para a pergunta de investigação A:

Hipótese 0: As médias de valores da adequação dos veículos de comunicação utilizados para a divulgação da Missão, Visão e Valores são independentes da Função (ou seja são iguais).

Hipótese 1: As médias de valores da adequação dos veículos de comunicação utilizados para a divulgação da Missão, Visão e Valores são diferentes consoante a Função.

Obtemos para o Grupo 1:

Como o P-Value² obtido da comparação de médias é 0,465, superior aos 0,05, não podemos rejeitar a hipótese nula e assim sendo a média de valores da adequação dos veículos de comunicação utilizados para a divulgação da Missão, Visão e Valores são independentes da Função, ou seja são estatisticamente iguais independentemente da função dos colaboradores.

Obtemos para o Grupo 2:

Como obtemos um P-Value de 0,002, inferior aos 0,05, podemos rejeitar a hipótese nula e assim sendo a média de valores da adequação dos veículos de comunicação utilizados para a divulgação da Missão, Visão e Valores depende da Função, ou seja são estatisticamente diferentes e dependentes da função dos colaboradores.

Assim sendo, conclui-se que as funções entre si diferem na valoração da adequação identificada para com os veículos de comunicação utilizados no Grupo 2.

Para a pergunta de investigação B, recorremos às Hipóteses:

Hipótese 0: As médias de valores da retenção proporcionados pelos veículos de comunicação utilizados para a divulgação da Missão, Visão e Valores são independentes da Função (ou seja são iguais).

Hipótese 1: As médias valores da retenção proporcionados pelos veículos comunicação utilizados para a divulgação da Missão, Visão e Valores são diferentes consoante a Função.

Para fazer a verificação iremos realizar novamente uma comparação de médias utilizando o SPSS (como temos uma variável tipo escala e outra nominal).

Obtemos para o Grupo 1:

Como os P-Values obtidos são de 0,861 (Monitor do Vending), 0,101 (Painel de Informação) e 0,123 (Panfletos), superior aos 0,05 de referência, não podemos rejeitar a hipótese nula e assim sendo as médias de valores da retenção proporcionados pelos veículos de comunicação

² É o nível de significância marginal dentro de um teste estatístico de hipóteses, representando a probabilidade de ocorrência de um determinado acontecimento. O p-value é utilizado em alternativa aos pontos de rejeição, para dar o menor valor de significância do qual a hipótese nula seria rejeitada. Quanto menor for o valor do p-value (<0,05), mais forte é a evidência em favor da hipótese alternativa.

utilizados para a divulgação da Missão, Visão e Valores do Grupo 1 são independentes da Função, ou seja são estatisticamente iguais independentemente da função dos colaboradores.

Obtemos para o Grupo 2:

Como temos P-Values obtidos de 0,000 (Reuniões com Superior Hierárquico) e 0,034 (Vídeo Institucional), inferiores aos 0,05, podemos rejeitar a hipótese nula e assim sendo as médias de valores da retenção proporcionados por estes dois veículos de comunicação, utilizados para a divulgação da Missão, Visão e Valores são dependentes da Função, ou seja são estatisticamente diferentes dependentemente da função dos colaboradores. Verifica-se que o Vídeo Institucional utilizado nas reuniões tem valores de P-Value igualmente significativos tal como a Reunião com o Superior Hierárquico.

Temos P-Values obtidos de 0,363 (Quadro Departamental), superior aos 0,05, não podemos rejeitar a hipótese nula para este veículo e assim sendo, as médias de valores da retenção proporcionados por este veículo de comunicação utilizado para a divulgação da Missão, Visão e Valores são independentes da Função, ou seja são estatisticamente iguais independentemente da função dos colaboradores.

CAPÍTULO 6

6.1 - CONCLUSÃO E CAMPOS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Nos dias de hoje, cada vez mais se acredita que são as questões chamadas menos técnicas e mais comportamentais, que poderão fazer a diferença nas empresas e organizações. Se em termos tecnológicos quase todas as empresas e organizações podem possuir os mesmos processos e produtos, a diferença tanto de produtividade como de competitividade poderá estar assim no Capital Humano de cada uma delas.

Para poderem ter o desempenho que a organização necessita, os colaboradores, têm que estar a todo o momento envolvidos e de se sentirem motivados com os assuntos estratégicos da mesma. Conseguir-se isto tendo todos os colaboradores na mesma página e/ou em sintonia com as definições estratégicas. Para tal, é necessário uma forte e eficaz comunicação organizacional interna, mas também um forte investimento na mesma, para se conseguir um retorno também maior.

O presente estudo visava contribuir para ajudar a empresa a perceber quais os principais veículos a utilizar para que a comunicação dos temas estratégicos pudesse ser percecionada e retida pelos seus colaboradores, e em quais deveria investir maior esforço.

Com o presente trabalho procurou-se verificar o impacto que a escolha dos diversos veículos de comunicação organizacional tem na retenção da informação estratégica (Políticas, Missão, Visão, Valores, Objetivos, etc) por parte dos colaboradores, dando resposta às questões de investigação:

- 1) Qual o veículo de comunicação que gera maior taxa de retenção de informação estratégica por parte dos colaboradores?
- 2) Existe algum tipo de correlação entre a função dos colaboradores, o veículo de comunicação e a taxa de retenção?

Tendo em consideração os resultados obtidos, verificou-se que o veículo de comunicação mais eficaz para transmissão de temas estratégicos são as Reuniões com os Superiores Hierárquicos. Também se verificou a função dos colaboradores tem impacto para com a taxa de retenção dos veículos de comunicação utilizados, nomeadamente nas Reuniões com

Superiores Hierárquicos e o Vídeo Institucional. Considera-se que o resultado alcançado com a Reunião com os Superiores Hierárquicos somente foi possível devido às mesmas terem sido preparadas e uniformizadas em termos de conteúdos a transmitir. Os resultados obtidos permitem apontar também para a relação entre a riqueza dos veículos de comunicação e o facto dos temas a comunicar aos colaboradores serem ou não de rotina, tal como Lengel e Daft (1988) demonstraram noutro contexto.

No entanto a questão acima referida, leva-nos a algumas das limitações que este estudo possui. A primeira está relacionada com o facto de não se conseguir dissociar o efeito isolado da Reunião com o Superior Hierárquico do efeito do Vídeo Institucional. Seria importante num estudo futuro explorar o potencial que este veículo de comunicação poderá ter para a organização transmitir questões estratégicas, já que se verificou que o impacto é positivo neste tipo de comunicação. O Vídeo Institucional é um aspeto da comunicação que também poderá ser alvo de reflexão e aprofundamento num trabalho futuro, visto que este está relacionado com o impacto da comunicação uniformizada, versus a comunicação com impacto do transmissor da mesma. Também poderia ser um contributo para aprofundar este tema verificar os benefícios que o facto de se uniformizar a comunicação pode ter na retenção e apreensão da informação por parte dos colaboradores.

Aquando da realização dos questionários, devido à limitação de tempo para realização deste estudo, realizou-se a avaliação da taxa de retenção próximo do momento da comunicação. Isto poderá ter tido alguma influência no sucesso obtido nas respostas. No primeiro Grupo, foi feito no final da semana em que se comunicou a Missão, Visão e Valores aos colaboradores, e no Grupo 2 na semana seguinte. Assim sendo, poderia numa situação de estudo futuro avaliar-se a taxa de retenção alguns meses após a comunicação a fim de se comparar os resultados obtidos e ver se tem algum impacto nos mesmos.

Outra das limitações deste trabalho, também devido ao tempo disponível para a sua realização, foi devido ao facto de se centrar a análise deste estudo na comunicação da organização como um todo e não foi possível explorar a questão da comunicação intra e inter departamental.

Os resultados obtidos neste estudo reforçam a perspetiva de que a comunicação deve ser alvo de uma política e estratégia por parte da organização. Ou seja, a empresa ao efetuar o teste da forma como efetua a comunicação dos assuntos estratégicos obteve resultados positivos que poderão ser vistos do tratamento de dados do Capítulo 5. O maior investimento que houve em

fazer a comunicação de um assunto que a empresa considerou vital, através de reuniões entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos, bem como elaboração de um vídeo institucional, feita ao Grupo 2, teve um output positivo em comparação com a comunicação menos rica dos veículos utilizados na comunicação tradicional deste tema, tal como foi feita ao Grupo1.

Relativamente às regras definidas por Lengel e Daft (1988), como podendo levar à melhoria da eficiência na comunicação para executivos, faremos de seguida uma análise face aos resultados obtidos também neste estudo. Assim:

- 1- *Efetuar comunicações difíceis e não rotineiras por veículos de comunicação elaborados, de preferência cara-a-cara*; Esta regra está de acordo com os resultados que se obtiveram neste estudo, visto que foram as Reuniões com Superiores Hierárquicos, as que levaram a melhores resultados.
- 2- *Efetuar comunicações simples e rotineiras por veículos de comunicação menos elaborados*; Esta regra não foi por nós testada, poderia ser objeto de um futuro estudo, verificar qual o melhor veículo de comunicação para passagem de informação rotineira do dia-a-dia.
- 3- *Utilizar veículos de comunicação elaborados para reforçar a presença do executivo na organização, junto das pessoas*; Esta regra embora possa estar relacionada com o nosso estudo, uma vez que foram nas Reuniões com o Superior Hierárquico que melhores resultados se obtiveram, não foi perseguido de forma a se conseguir demonstrar o mesmo.
- 4- *Utilizar veículos de comunicação elaborados para implementar a estratégia na empresa*; Esta regra também se verificou como aplicável pelos resultados obtidos nesta investigação, uma vez que a maior taxa de retenção foi obtida utilizando veículos de comunicação face-a-face (considerados os mais elaborados) na comunicação de assuntos estratégicos da empresa.
- 5- *Não deixar que as escolhas dos veículos de comunicação sejam censuradores das mensagens a transmitir*; A preparação que se fez dos dois cenários para comunicação da Missão, Visão e Valores, aos dois grupos foi realizada indo de encontro com esta regra. Isto pois não se pretendia que nenhum dos veículos de comunicação utilizado tivesse influência na mensagem a transmitir aos colaboradores.

- 6- *Considerar os veículos de comunicação com suporte tecnológico como um único veículo de comunicação.* Esta regra não foi verificada neste trabalho, poderia ser objeto de um futuro estudo.

Como este estudo foi aplicado à totalidade da população da empresa, os resultados do mesmo têm carácter de aplicabilidade direta na mesma.

O facto de se realizar este estudo na área da comunicação, acredita-se que reforça ainda mais a importância que a análise e monitorização da comunicação interna assume na empresa Gestamp Vendas Novas.

Este trabalho contribuiu para que a empresa possa melhorar a questão da comunicação interna, questão importante identificada na última avaliação do clima organizacional. Com este estudo concluiu-se que os colaboradores dão valor e atribuem maior importância à comunicação feita pelos seus líderes. A comunicação legitimada pelos líderes e transmitida por estes, parece ter maior impacto para os colaboradores. A organização poderá, recorrendo a estes resultados, definir qual o veículo de comunicação que passará a utilizar para comunicar temas estratégicos na empresa.

Em termos de análises e investigações futuras possíveis há ainda outros campos de possível exploração.

Poderia ser analisado com maior profundidade por que razão aparentemente a comunicação direta face a face, parece ter um melhor resultado relativamente aos outros veículos de comunicação. Poder-se-ia tentar estabelecer e manter uma sistemática de verificação da eficiência dos veículos de comunicação utilizados na empresa por tipo de assunto, procurando-se identificar o melhor veículo para cada tema a comunicar pela organização. Seria assim importante ainda explorar os restantes assuntos/temas da comunicação interna da empresa, por forma a definir os veículos mais eficientes consoante o tema a tratar, isto faria também com que houvesse um “fit” perfeito entre a forma da comunicação interna e a eficiência da mesma. Em suma, para temas mais rotineiros aplicar veículos de comunicação menos elaborados e para os temas de não rotina aplicar os veículos de comunicação mais elaborados.

Também se poderá alargar a análise sobre o impacto dos veículos de comunicação a outras empresas e tipos de organizações de modo a verificar se os resultados se mantêm consistentes

e se a relação encontrada por Lengel e Daft (1988) sobre a riqueza dos veículos e a rotina das informações a comunicar.

Também seria importante alargar o estudo, por forma a se conseguir definir mais variáveis que possam ter impacto na questão da comunicação interna organizacional, como por exemplo quantidade de informação, antiguidade na organização, vínculo laboral, etc.

Por outro lado, como responsável de equipa, analisando os resultados deste estudo, estes apontam para que exista uma relação entre o tipo de informação a comunicar e o veículo a utilizar. Para os assuntos estratégicos da equipa, objetivos, assuntos fundamentais para o desempenho dos colaboradores, entre outros, deverão ser feitos com recurso a veículos de comunicação elaborados e presenciais, como por exemplo as reuniões. Aquando da comunicação com recurso aos coordenadores que tenho na minha equipa responsáveis áreas específicas, aquando da passagem de informação, poderá ser vantajoso estandardizar a informação a passar a todos os colaboradores de modo a garantir que o impacto do emissor está minimizado.

A comunicação é assim uma das competências mais importantes na Liderança. Todos os líderes devem entender e conseguir dominar a arte de comunicar para com isto, conseguirem potenciar as qualidades dos colaboradores que deles dependem, envolve-los nos objetivos a atingir e motivá-los para assim atingirem melhores resultados.

BIBLIOGRAFIA

Ahmed, Z., Shields, F., White, R. & Wilbert, J., 2009, Managerial Communication: the link between frontline leadership and organizational performance, Sam Houston State University

Bordenave, Juan E. Díaz, 1982, *O que é Comunicação*, Editora Brasiliense.

Bueno, Wilson da Costa, 2005, A Comunicação Empresarial Estratégica: definindo os contornos de um conceito, Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul.

Câmara, Pedro B. da et al., 2001, Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial, D. Quixote, Lisboa.

Cardoso, Onésimo de Oliveira, 2006, Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos, Rio de Janeiro.

Chiavenato, Idalberto, 2004, Introdução à Teoria Geral da Administração, 7ª Ed, Elsevier: Campos, São Paulo.

Citrin, James M. & Neff, Thomas J., Sou Director, e agora?, 3ª Edição, 2007, Actual Editora, Lisboa.

Downs, Cal W. & Adrian, Allyson D., 2004. *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*, The Guilford Press, New York.

Drucker, Peter F., 2009, O Essencial de Drucker, 2ª Edição, Actual Editora, Lisboa.

Gestamp Group, 2013, Internal Communication Overview.

Gestamp Group, 2013, Intranet Global Corporativa.

Gestamp Vendas Novas, 2013, Análise Inquérito 2013 – Clima Organizacional.

Gestamp Vendas Novas, Instrução de Processo Comunicação Interna Gestamp Vendas Novas.

Hubbard, E., 2006, Measuring the Effectiveness of Your Diversity Communications: Strategies, Tips and Tools, The Diversity Factor, Rutgers University, New Jersey.

Kunsch, M.K., 2006, Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: Marchiori, M.(Org.) Faces da cultura e comunicação organizacional: Editora Difusão, São Caetano do Sul.

Lengel, R. H. & Daft, R. L., 1988, The Selection of Communication Media as an Executive Skill, The Academy of Management Executive (1987-1989), Vol. 2, N° 3.

Luthans, F. & Larsen, J. K., 1986, How Managers Really Communicate, Human Relations Journal, The Tavistock Institute.

Sousa, Jorge Pedro, 2003, Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas), Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Sversutti, A. L.C. & Saiz-Melo, P. G., 2012, Auditoria de comunicação: avaliando os veículos de comunicação interna da Embrapa Soja, V Jornada Acadêmica da Embrapa Soja, Londrina, Paraná.

Tourish, Dennis e Hargie, Owen, 2000, Handbook of Communication Audits for Organisations, Routledge, Londres.

Torquato, Gaudêncio, 2004, Tratado de Comunicação: Organização e Política, Pioneira Thompson Learning, São Paulo.

ANEXOS

ANEXO I – CARACTERIZAÇÃO GERAL EMPRESA GESTAMP VENDAS NOVAS

Localização

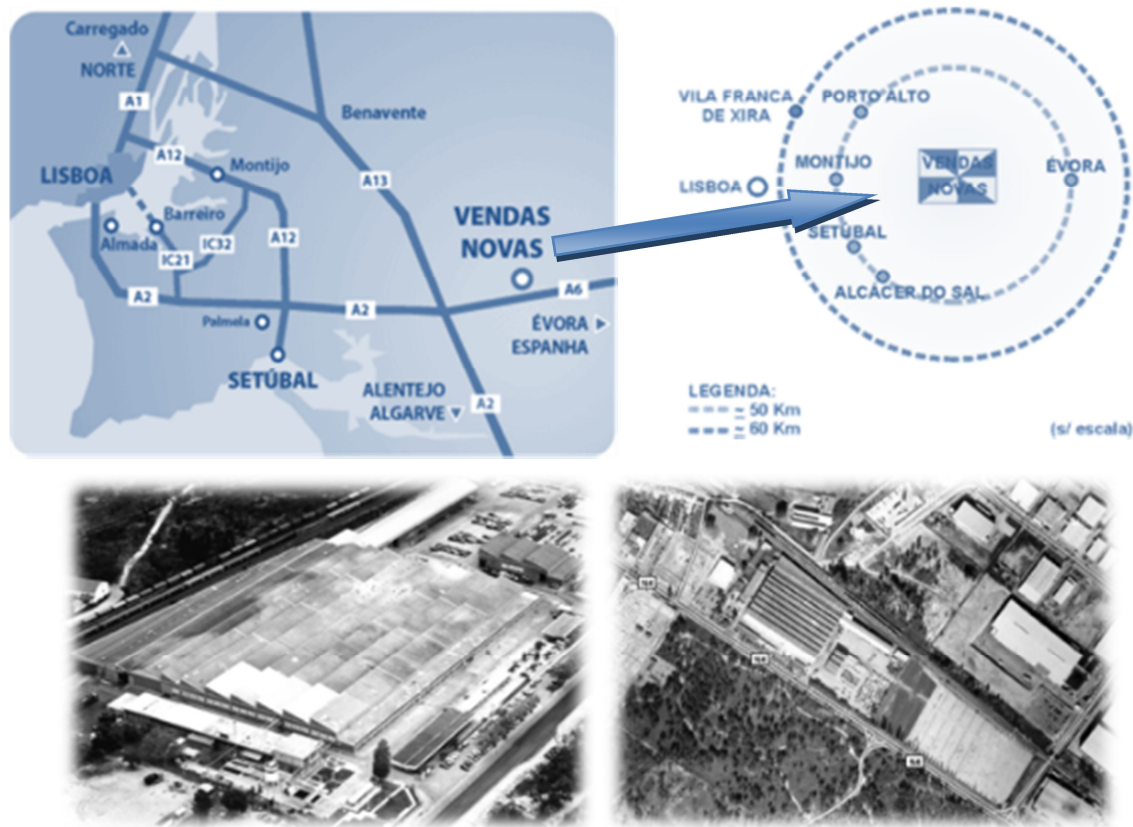


Figura 9 – Localização da Gestamp Vendas Novas

Gestamp Vendas Novas, Unipessoal Lda.

Estrada Nacional Nº 4 - Apartado nº 93

7080-111 Vendas Novas

Telefone: +351265807400

Fax: +351265807401

Coordenadas GPS: Latitude: 38.672913 | Longitude: -8.445826

Estrutura Organizacional

Nos seguintes gráficos apresentam-se a organização dos colaboradores dentro da empresa, por departamento ao qual estão alocados, bem como faixa etária e género.

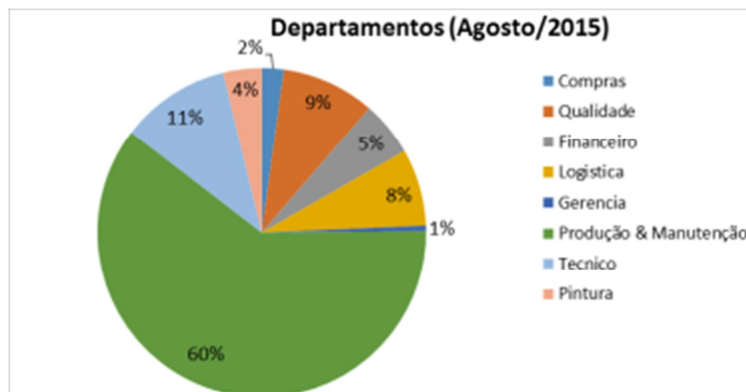


Figura 10 - Representação gráfica dos colaboradores Gestamp VN por departamento

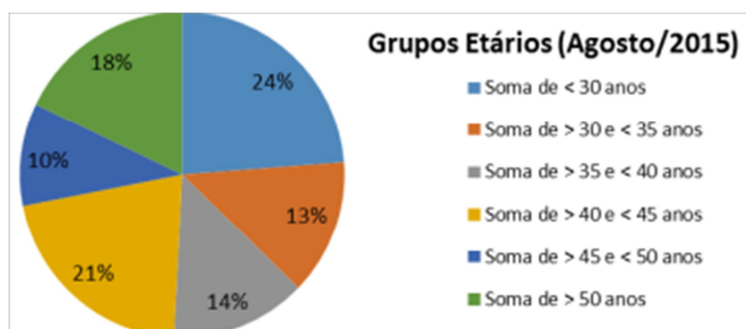


Figura 11 - Representação gráfica da estrutura etária dos colaboradores Gestamp VN

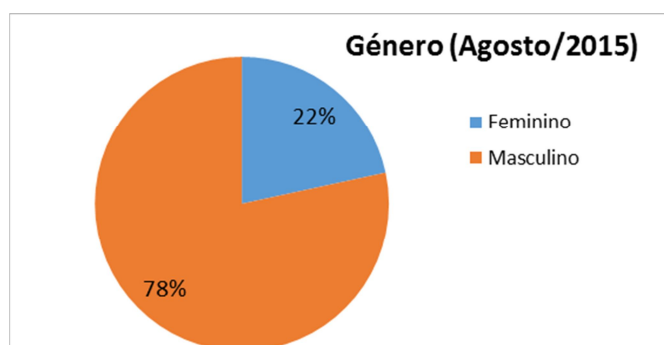


Figura 12 - Representação gráfica dos colaboradores Gestamp Vendas Novas por género

Principais Clientes da Gestamp Vendas Novas

Os principais clientes da Gestamp Vendas Novas estão na figura abaixo.



Figura 13 - Clientes da Gestamp Vendas Novas

Produtos Gestamp Vendas Novas Mecanismos

O Grupo Gestamp está presente em 20 países, contando com 94 centros produtivos e 12 centros I&D, sendo que, o número de colaboradores atinge mais de 31.000. O volume de negócios em 2013 foi de 5.789 milhões de euros. Durante a última década, tivemos um forte crescimento graças à qualidade de uma equipa com grande foco na inovação, sendo que, esta qualidade motivou um forte crescimento baseado numa maior contribuição para com os nossos clientes em termos de conteúdo tecnológico, investimentos produtivos e desenvolvimento internacional. Os eixos fundamentais para o desenvolvimento de produtos e para os processos de fabrico são o aumento da segurança, a redução do peso com a consequente redução de consumo de combustível e compatibilidade ambiental.

Com a aquisição do Grupo Edscha, a Gestamp tornou-se também num importante player no mercado de dobradiças e limitadores de porta (volume de vendas e inovação). Novas dobradiças com conceitos inovadores de abertura, dobradiças eléctricas e protecção dos peões dão-nos um estímulo para este mercado já bastante maduro. O negócio de componentes do veículo inclui as pedaleiras, os travões de mão e de pé e sistemas de elevação de carros. Este mercado possui um grande potencial de crescimento derivado da necessidade de os fabricantes de veículos recorrerem cada vez mais a fornecedores para a produção deste tipo de componentes do veículo.

A maioria dos sistemas de cabrio mais atractivos na Europa resultou do desenvolvimento e produção do Grupo Edscha com uma quota de mercado representativa, entrando no competitivo mercado da América do Norte.

Nas Figuras seguintes mostra-se alguns dos principais produtos fabricados na Gestamp Vendas Novas para os seus clientes localizados um pouco por todo o mundo.

Produtos Mecanismos:



Figura 14 – Componentes de automóvel produzidos na Gestamp VN

Produtos Projecto VW AE:

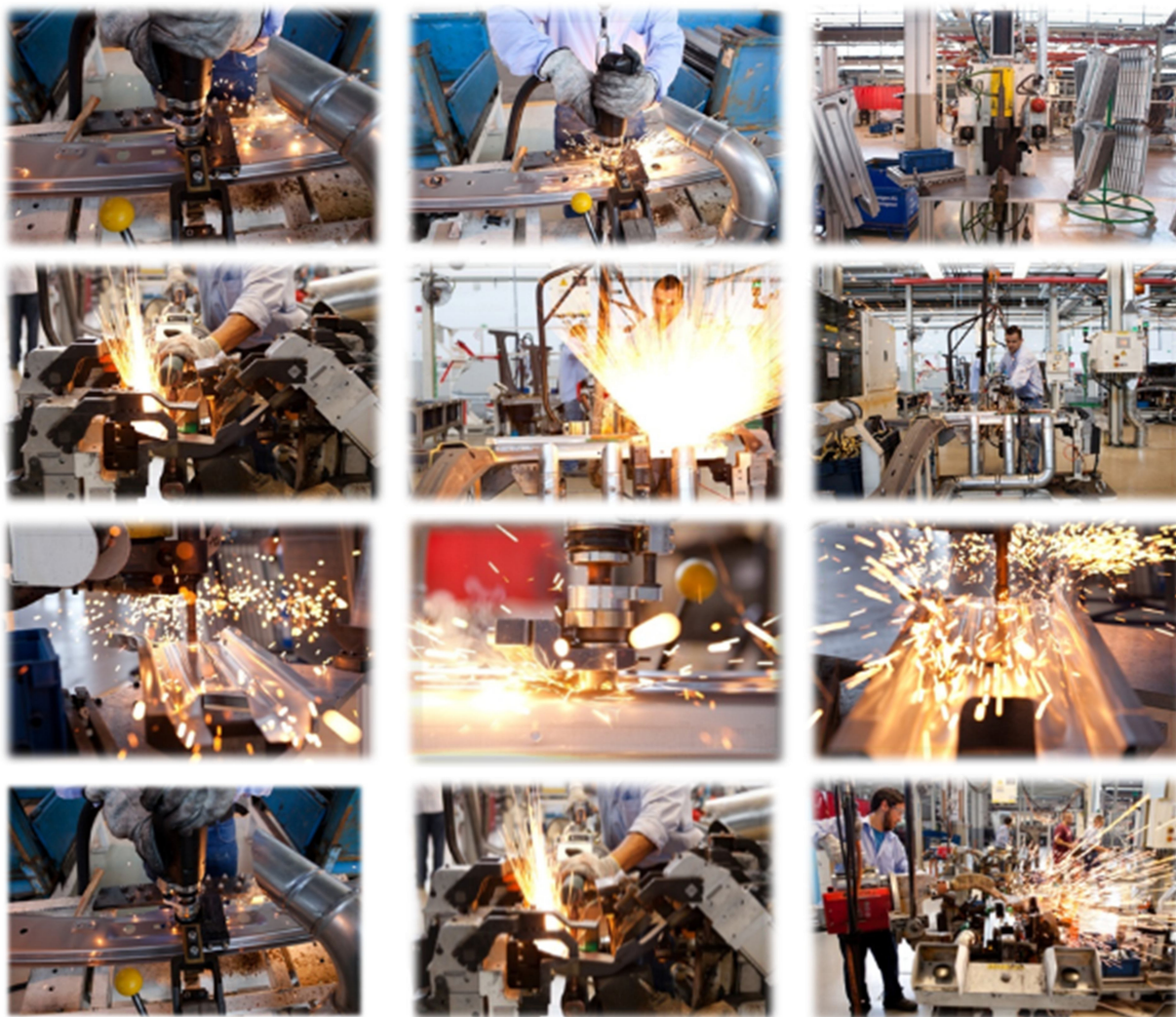


Figura 15 - Figuras ilustrativas dos processos usados no projecto VW AE



Figura 16 - Modelo VW Sharan e SEAT Alhambra

Processos Produtivos da Gestamp Vendas Novas

Apresentam-se, a seguir, um diagrama explicativo bem como algumas fotografias dos processos produtivos existentes na Gestamp Vendas Novas.

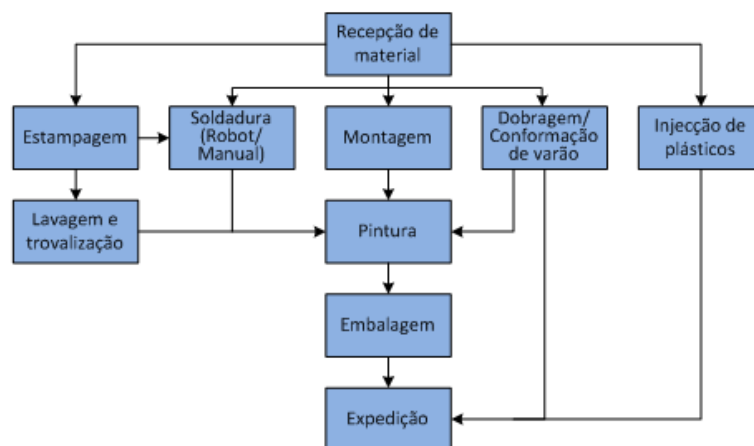


Figura 17 - Diagrama representativo do processo produtivo



Figura 18 - Fotografias do processo produtivo

Sistema de produção

A importância de responder de forma rápida às exigências dos Clientes através da dinamização dos processos produtivos, obtendo a máxima produtividade e qualidade aliada à flexibilidade dos processos, levou à criação de um manual com as melhores práticas identificadas nas várias áreas de actuação.

Pretende-se que todos os Colaboradores da Empresa tenham acesso à informação das melhores práticas e que sigam uma forma de actuação idêntica em todos os produtos suportando os objectivos estratégicos do Grupo. Assim sendo, e desde 2005, a Empresa em Portugal implementou um Production Manufacturing System, que se baseia na filosofia de produção LEAN.



Figura 19 – Diagrama representativo da filosofia Gestamp Vendas Novas

Numa realidade complexa e dinâmica como é a área de negócios da indústria automóvel, é necessário manter uma forma de actuação idêntica em todos os produtos, garantindo que os mesmos são eficazes e suportam os objectivos estratégicos do Grupo.

De modo a suportar todos os que colaboram com a empresa, foram identificadas as melhores práticas existentes em várias áreas que agrupámos como eixos e sub eixos, pretendendo desta forma que qualquer colaborador tenha acesso a um conjunto de informações e que este siga as melhores práticas e as utilize como base para a sua área de actividade. Foram definidos 5 eixos Interdependentes: Comunicação e Envolvimento dos Colaboradores, Fluxo de Materiais, Qualidade/Segurança/Ambiente, Disponibilidade Operacional e Organização do Posto de Trabalho. Dentro de cada eixo foram identificados sub eixos que detalham alguns dos aspectos a serem considerados dentro da área de actuação. A organização definiu um conjunto de ferramentas a serem implementadas para suportar a transformação lean, de modo

a simplificar a sua compreensão as 35 ferramentas/áreas de gestão foram organizadas em 5 eixos de acordo com a área de implementação, indexando cada uma dentro dos eixos Comunicação e Envolvimento dos Colaboradores, Fluxo de Materiais, Qualidade/Segurança/Ambiente, Disponibilidade Operacional, Organização do Posto de Trabalho.

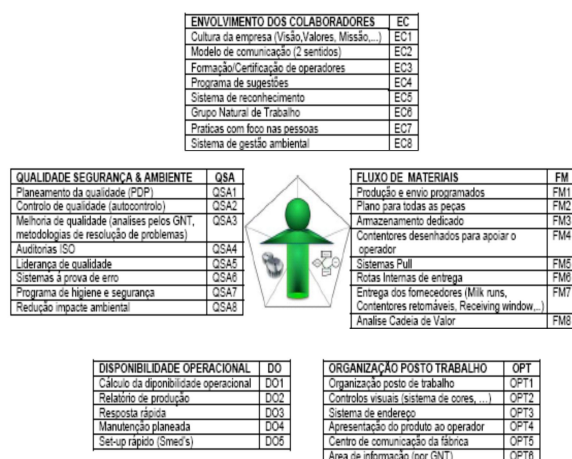


Figura 20 - Esquema representativo dos eixos e sub-eixos da filosofia LEAN

Comunicação Interna Grupo Gestamp



Figura 21 – Objetivos de implementação da ferramenta ONE GESTAMP

Contenidos Internos : Secciones.

Portada	Actualidad. Novedades. Resumen noticias más relevantes.
Corporativo	Comunicados de la Dirección. Hechos relevantes.. Notas de prensa, Entrevistas, Reportajes, Iniciativas, Proyectos, Acuerdos, Desarrollo de negocio. Código de conducta .
Divisiones	Inversiones, Ampliaciones de capacidad, Acuerdos comerciales, R & D, Calidad. Best Practices.
B.U	Actividad de los clientes, Acuerdos comerciales, Competencia, Nuevos Productos ,R & D initiatives, Best Practices.
RRHH	Políticas y acciones de Prevención, Formación, Selección, KPI's, Best Practices.
Entorno	Medio Ambiente, Responsabilidad Social, Stakeholders, Premios, Conferencias ,etc.
Galeria Fotog. & Videos	Eventos, Videos, Institucionale s , Entrevistas, Videos Informativos.

Figura 22 – Conteúdos existentes na ferramenta ONE GESTAMP

ANEXO II – QUESTIONÁRIOS DE RECOLHA DE DADOS



Comunicação Organizacional



Questionário

Este questionário tem por finalidade permitir a análise de alguns aspetos da comunicação na Gestamp Vendas Novas, nomeadamente sobre a comunicação das questões estratégicas e fundamentais da empresa, com o objetivo de contribuir para identificar as formas mais eficazes para comunicar estes temas dentro da organização.

O questionário é completamente anónimo e não pretende ser uma avaliação, pelo que não existem respostas certas ou erradas.

Por favor leia atentamente e preencha todas as questões.

Agradecemos desde já a sua resposta e colaboração para ajudar a empresa a melhorar nesta área.

Sobre a comunicação de assuntos estratégicos da empresa Gestamp Vendas Novas:

Classifique a importância de estar informado sobre os temas estratégicos que afetam a Gestamp Vendas Novas?

1 Nada Importante	2 Pouco Importante	3 Algo Importante	4 Importante	5 Muito Importante	6 Fundamental

Considera que está bem informado sobre os temas estratégicos na Gestamp Vendas Novas?

1 Nada Informado	2 Pouco Informado	3 Algo Informado	4 Informado	5 Muito Informado	6 Extremamente Informado

Dos aspetos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário:

Aspeto Estratégico	1 Desnecessário	2 Pouco Interessante	3 Algo Interessante	4 Interessante	5 Muito Interessante	6 Fundamental
Conhecer os Objetivos Anuais da Empresa						
Conhecer os Novos Produtos/Projetos						
Conhecer a Situação Financeira						
Conhecer a Missão						
Conhecer a Visão						
Conhecer os Valores						
Saber quem são os Clientes						
Ter acesso a Notícias do Grupo Gestamp						
Saber como somos apreciados pelos nossos clientes						

Sobre os veículos de comunicação utilizados na Gestamp Vendas Novas:

Classifique por ordem de frequência de utilização (1 - nada utilizado até 6 - mais utilizado) cada um dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa:

Aspeto Estratégico	1 Nada Utilizado	2 Pouco Utilizado	3 Algo Utilizado	4 Utilizado	5 Muito Utilizado	6 Mais Utilizado
Monitores do Refeitório						
Monitores Zona de Vending						
Reuniões com Superior Hierárquico						
Placard Central de Informação						
Folhetos/Panfletos de Informação						
Email						
Relógios de Ponto						

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitem os veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa:

Meio de Comunicação	1 Muito Mau	2 Mau	3 Suficiente	4 Bom	5 Muito Bom	6 Excelente
Monitores do Refeitório						
Monitores Zona de Vending						
Reuniões com Superior Hierárquico						
Placard Central de Informação						
Folhetos/Panfletos de Informação						
Email						
Relógios de Ponto						

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza na mensagem dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa:

Meio de Comunicação	1 Muito Mau	2 Mau	3 Suficiente	4 Bom	5 Muito Bom	6 Excelente
Monitores do Refeitório						
Monitores Zona de Vending						
Reuniões com Superior Hierárquico						
Placard Central de Informação						
Folhetos/Panfletos de Informação						
Email						
Relógios de Ponto						

Sobre um dos temas estratégicos da empresa - a Missão, Visão e Valores:

Na sua opinião de que forma o conhecimento da missão, visão e valores da Gestamp Vendas Novas contribui para o seu desempenho profissional?

1 Nada Importante	2 Pouco Importante	3 Algo Importante	4 Importante	5 Muito Importante	6 Fundamental

Classifique até que ponto considera estar informado sobre a missão, visão e valores da Gestamp Vendas Novas?

1 Nada Informado	2 Pouco Informado	3 Algo Informado	4 Informado	5 Muito Informado	6 Extremamente Informado

Classifique se os veículos de comunicação utilizados para divulgação recente da missão, visão e valores da Gestamp Vendas Novas foram adequados?

1 Muito Mau	2 Mau	3 Suficiente	4 Bom	5 Muito Bom	6 Excelente

Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados:

Grupo 1

Meio de Comunicação	1 Muito Mau	2 Mau	3 Suficiente	4 Bom	5 Muito Bom	6 Excelente	Não Usado
Monitores Zona de Vending							
Placard de Informação							
Folhetos/Panfletos de Informação							

Grupo 2

Meio de Comunicação	1 Muito Mau	2 Mau	3 Suficiente	4 Bom	5 Muito Bom	6 Excelente	Não Usado
Reuniões com Superior Hierárquico							
Quadro Departamental Específico							
Vídeo Institucional							

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza nos conteúdos dos veículos de comunicação por onde recebeu informação da missão, visão e valores:

Grupo 1

Meio de Comunicação	1 Muito Mau	2 Mau	3 Suficiente	4 Bom	5 Muito Bom	6 Excelente	Não Usado
Monitores Zona de Vending							
Placard Central de Informação							
Folhetos/Panfletos de Informação							

Grupo 2

Meio de Comunicação	1 Muito Mau	2 Mau	3 Suficiente	4 Bom	5 Muito Bom	6 Excelente	Não Usado
Reuniões com Superior Hierárquico							
Quadro Departamental Específico							
Vídeo Institucional							

Identifique abaixo qual das três é a missão da Gestamp Vendas Novas:

- A Missão da Gestamp Vendas Novas é criar valor para os seus acionistas, orientada pela ética e a responsabilidade social. Fornecer múltiplos sectores de atividade com produtos e serviços diversificados e centrados no metal. Bem como focar-se num conjunto alargado de atividades, suportadas por pessoas auto-motivadas e orientadas para a aprendizagem e o crescimento, que permitem acrescentar valor ao metal através de uma série de tecnologias. ☐
- A Missão da Gestamp Vendas Novas é produzir componentes para a indústria automóvel, implementando as melhores soluções de produção, de forma a corresponder às expectativas das partes interessadas, através de um crescimento sustentável cumprindo com os requisitos de Qualidade, Segurança e Ambiente. ☐
- A Missão da Gestamp Vendas Novas é a de ser líder global no desenvolvimento e no fornecimento das melhores estruturas da sua classe para carroçarias e chassis de veículos. A empresa deve gerar um crescimento rentável e sustentável que lhe permite ser independente financeiramente e permanecer na posse da família. Rege-se pelo princípio do

desempenho e representa o mais elevado serviço de apoio ao cliente. Qualifica os seus funcionários e promove activamente a sua saúde e satisfação. ☐

Identifique abaixo qual das três é a visão da Gestamp Vendas Novas:

- A Visão da Gestamp Vendas Novas é a consolidação da permanência no mercado a longo prazo, considerando que a Qualidade e o respeito pelo Meio Ambiente são garantias essenciais para a sua consecução. ☐
- A Visão da Gestamp Vendas Novas é a de se tornar líder na Indústria Automóvel. Para isto, orientámo-nos para dar resposta às necessidades em constante mudança do mercado, de forma a assegurar aos nossos clientes uma vantagem competitiva. ☐
- A Visão da Gestamp Vendas Novas é posicionar a organização como líder dentro grupo Gestamp, orientados pelos nossos valores. ☐

Identifique abaixo quais os valores da Gestamp Vendas Novas:

Integridade ☐

Segurança ☐

Honestidade ☐

Compromisso ☐

Ambiente ☐

Trabalho de Equipa ☐

Excelência ☐

Trabalho com Rigor ☐

Caso tenha mais algum comentário sobre o tema da comunicação, em análise, por favor introduza o mesmo abaixo:

Perguntas para fins de análise dos questionários:

Qual o seu género?

Masculino ☐

Feminino ☐

Qual a sua faixa etária?

Menor que 35 Anos ☐

Entre 35 e 45 Anos ☐

Acima dos 45 Anos ☐

Qual o seu grau de escolaridade?

Ensino Básico ☐

Ensino Secundário ☐

Ensino Superior ☐

Qual a área onde exerce a sua função?

Compras ☐

Direcção ☐

Logística ☐

Manutenção ☐

Produção ☐

Qualidade ☐

RH/Financeiro/IT ☐

Técnico ☐

Chegou ao final do seu questionário!

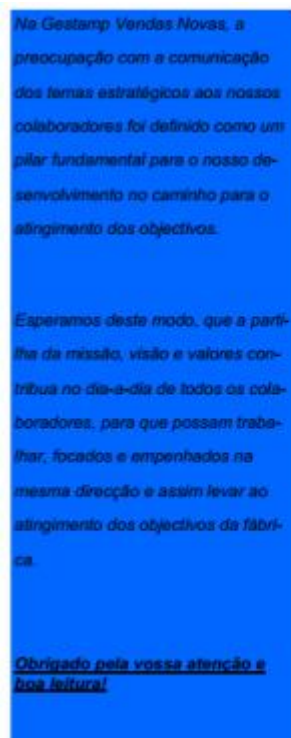
Muito obrigado por partilhar connosco a sua opinião e pela participação no mesmo.



ANEXO III - DOCUMENTAÇÃO UTILIZADA NA DIVULGAÇÃO MISSÃO, VISÃO E VALORES


GRUPO 1

Panfletos



Missão:

⇒ Produzir componentes para a indústria automóvel, implementando as melhores soluções de produção, de forma a corresponder às expectativas das partes interessadas, através de um crescimento sustentável cumprindo com os requisitos de Qualidade, Segurança e Ambiente.



Visão:

Posicionar a organização como líder dentro grupo Gestamp, orientados pelos nossos valores.



Valores:

Compromisso

- ⇒ Envolvimento e coresponsabilização de todos na dinâmica organizacional, promovendo a capacidade de decisão e a utilização eficaz dos recursos

Excelência

- ⇒ Constante adaptação e inovação de soluções e melhores práticas, procurando antecipar a evolução e necessidades do mercado, para desta forma, acrescentar valor e exceder expectativas.

Valores:

Proatividade

- ⇒ Promover a mudança para que a nossa organização esteja preparada para se adaptar às necessidades dos seus clientes e tendências futuras.

Trabalho de equipa

- ⇒ Partilha, compromisso, respeito, lealdade e sentido de pertença, promovendo o desenvolvimento de competências e motivação, de forma a assumir individualmente a responsabilidade coletiva. Integrar e rentabilizar diferentes perspectivas e utilizar as competências e conhecimentos dos diferentes intervenientes em cada processo.

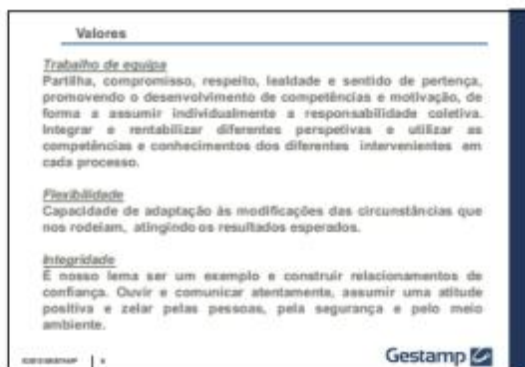
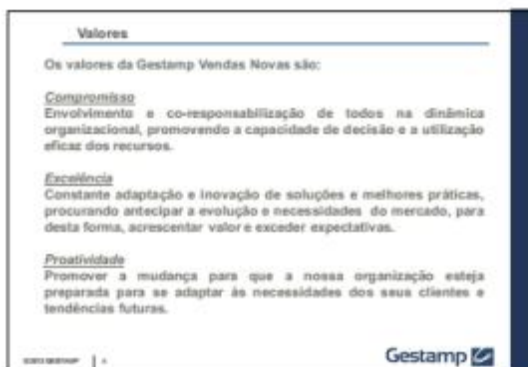
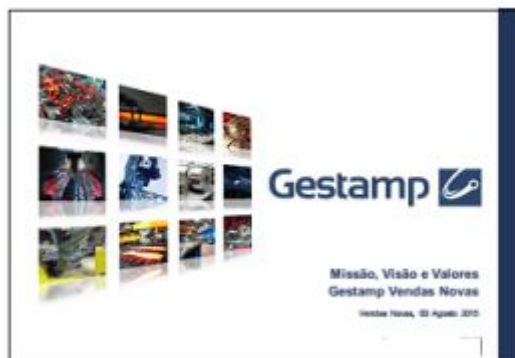
Flexibilidade

- ⇒ Capacidade de adaptação às modificações das circunstâncias que nos rodeiam, atingindo os resultados esperados.

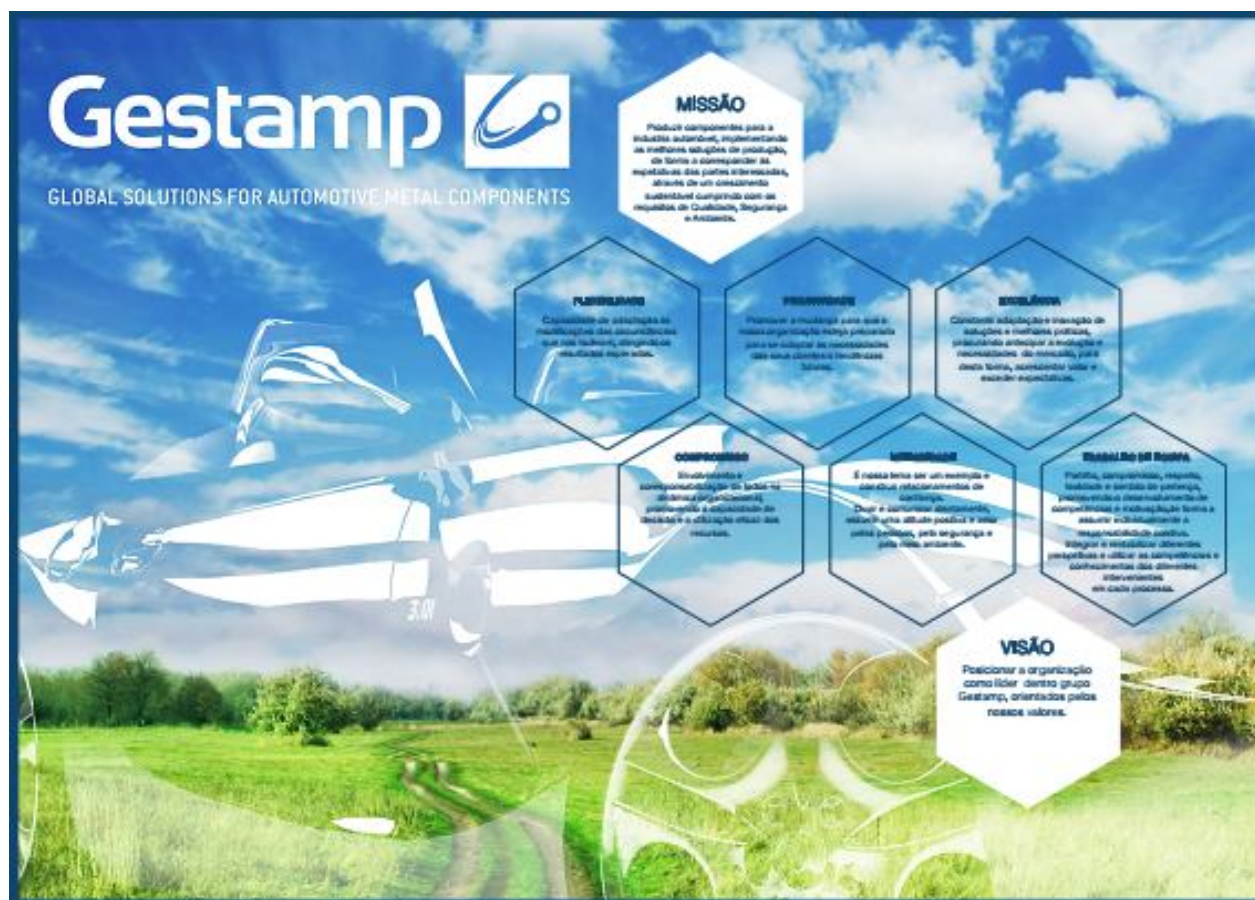
Integridade

- ⇒ É nosso lema ser um exemplo e construir relacionamentos de confiança. Ouvir e comunicar atentamente, assumir uma atitude positiva e zelar pelas pessoas, pela segurança e pelo meio ambiente.

Apresentação passada na Área de Vending e Painel de Informação



GRUPO 2
Quadro Departamental



REGISTO DE PRESENCAS COMUNICAÇÃO MISSÃO, VISÃO E VALORES



Lista de participantes no curso de formação

Assunto: <i>Missão, Visão e Valores</i>	Produto: <i>"Fábrica"</i>	Relator: <i>João Teixeira</i>
Data: <i>14/09/2015</i>	Horário: <i>10h10m</i>	Localidade: <i>Vendas Novas</i>

Nº.	Participante	Assinatura	Documentos	Anotação
865	João Santos	João Santos		
5132	João Gomes	João Gomes		
5164	João Marques	João Marques		
878	Rui Araújo	Rui Araújo		
392	Ricardo Trigueiros	Ricardo Trigueiros		
0877	Blas Peres	Blas Peres		
0872	Vinicius Silva	Vinicius Silva		
037	Peano Silva	Peano Silva		
838	Ricardo Sousa	Ricardo Sousa		
5181	João Passos	João Passos		
5162	Roberto Mendes	Roberto Mendes		
168	Luís Silva	Luís Silva		
226	Pedro Mota	Pedro Mota		
5123	Pedro Mota	Pedro Mota		

ANEXO IV – RESULTADOS COMPLETOS DO TRATAMENTO EM SPSS DOS QUESTIONÁRIOS

GRUPO 1

Qual o seu género?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	11	22,4	22,4	22,4
	Masculino	38	77,6	77,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Qual a sua faixa etária?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Acima dos 45 Anos	9	18,4	18,4	18,4
	Entre 35 e 45 Anos	16	32,7	32,7	51,0
	Menor que 35 Anos	24	49,0	49,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Qual o seu grau de escolaridade?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Básico	8	16,3	16,3	16,3
	Ensino Secundário	26	53,1	53,1	69,4
	Ensino Superior	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Qual a área onde exerce a sua função?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Compras	3	6,1	6,1	6,1
	Logística	3	6,1	6,1	12,2
	Manutenção	10	20,4	20,4	32,7
	Produção	18	36,7	36,7	69,4
	Qualidade	2	4,1	4,1	73,5
	RH/Financeiro/IT	7	14,3	14,3	87,8
	Técnico	6	12,2	12,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**Classifique a importância de estar informado sobre os temas
estratégicos que afectam a Gestamp Vendas Novas? []**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,0	1	2,0	2,0	2,0
4,0	7	14,3	14,3	16,3
5,0	16	32,7	32,7	49,0
6,0	25	51,0	51,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

**Considera que está bem informado sobre os temas estratégicos na
Gestamp Vendas Novas? []**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	2,0	2,0	2,0
2,0	7	14,3	14,3	16,3
3,0	12	24,5	24,5	40,8
4,0	23	46,9	46,9	87,8
5,0	4	8,2	8,2	95,9
6,0	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Statistics

	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer os Objectivos Anuais da Empresa]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer os Novos Produtos/Projectos]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer a Situação Financeira]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer a Missão]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer a Visão]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer os Valores]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Saber quem são os Clientes]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Ter acesso a Notícias do Grupo Gestamp]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Saber como somos apreciados pelos nossos clientes]
N	Valid 49	Valid 49	Valid 49	Valid 49	Valid 49	Valid 49	Valid 49	Valid 49	Valid 49
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	5,041	5,612	4,796	5,041	5,000	4,939	5,061	4,776	5,429

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer os Objectivos Anuais da Empresa]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,0	1	2,0	2,0	2,0
4,0	15	30,6	30,6	32,7
5,0	14	28,6	28,6	61,2
6,0	19	38,8	38,8	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer os Novos Produtos/Projectos]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,0	4	8,2	8,2	8,2
5,0	11	22,4	22,4	30,6
6,0	34	69,4	69,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer a Situação Financeira]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,0	4	8,2	8,2	8,2
4,0	13	26,5	26,5	34,7
5,0	21	42,9	42,9	77,6
6,0	11	22,4	22,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer a Missão]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,0	2	4,1	4,1	4,1
4,0	13	26,5	26,5	30,6
5,0	15	30,6	30,6	61,2
6,0	19	38,8	38,8	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer a Visão]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,0	2	4,1	4,1	4,1
4,0	14	28,6	28,6	32,7
5,0	15	30,6	30,6	63,3
6,0	18	36,7	36,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer os Valores]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,0	1	2,0	2,0	2,0
3,0	1	2,0	2,0	4,1
4,0	15	30,6	30,6	34,7
5,0	15	30,6	30,6	65,3
6,0	17	34,7	34,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Saber quem são os Clientes]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,0	3	6,1	6,1	6,1
4,0	12	24,5	24,5	30,6
5,0	13	26,5	26,5	57,1
6,0	21	42,9	42,9	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Ter acesso a Notícias do Grupo Gestamp]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,0	3	6,1	6,1	6,1
4,0	15	30,6	30,6	36,7
5,0	21	42,9	42,9	79,6
6,0	10	20,4	20,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Saber como somos apreciados pelos nossos clientes]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,0	7	14,3	14,3	14,3
5,0	14	28,6	28,6	42,9
6,0	28	57,1	57,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique por ordem de frequência de utilização (1 - nada utilizado até 6 - mais utilizado) cada um dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Monitores do Refeitório]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	2,0	2,0	2,0
2,0	5	10,2	10,2	12,2
3,0	5	10,2	10,2	22,4
4,0	16	32,7	32,7	55,1
5,0	13	26,5	26,5	81,6
6,0	9	18,4	18,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique por ordem de frequência de utilização (1 - nada utilizado até 6 - mais utilizado) cada um dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Monitores Zona de Vending]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	2,0	2,0	2,0
2,0	3	6,1	6,1	8,2
3,0	6	12,2	12,2	20,4
4,0	28	57,1	57,1	77,6
5,0	6	12,2	12,2	89,8
6,0	5	10,2	10,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique por ordem de frequência de utilização (1 - nada utilizado até 6 - mais utilizado) cada um dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Reuniões com Superior Hierárquico]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	5	10,2	10,2	10,2
2,0	11	22,4	22,4	32,7
3,0	5	10,2	10,2	42,9
4,0	12	24,5	24,5	67,3
5,0	11	22,4	22,4	89,8
6,0	5	10,2	10,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique por ordem de frequência de utilização (1 - nada utilizado até 6 - mais utilizado) cada um dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Placard Central de Informação]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	5	10,2	10,2	10,2
2,0	6	12,2	12,2	22,4
3,0	8	16,3	16,3	38,8
4,0	23	46,9	46,9	85,7
5,0	5	10,2	10,2	95,9
6,0	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique por ordem de frequência de utilização (1 - nada utilizado até 6 - mais utilizado) cada um dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa:
[Folhetos/Panfletos de Informação]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,0	5	10,2	10,2	10,2
3,0	10	20,4	20,4	30,6
4,0	21	42,9	42,9	73,5
5,0	11	22,4	22,4	95,9
6,0	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique por ordem de frequência de utilização (1 - nada utilizado até 6 - mais utilizado) cada um dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Email]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	20	40,8	40,8	40,8
2,0	2	4,1	4,1	44,9
4,0	10	20,4	20,4	65,3
5,0	8	16,3	16,3	81,6
6,0	9	18,4	18,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique por ordem de frequência de utilização (1 - nada utilizado até 6 - mais utilizado) cada um dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Relógios de Ponto]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	5	10,2	10,2	10,2
2,0	11	22,4	22,4	32,7
3,0	5	10,2	10,2	42,9
4,0	8	16,3	16,3	59,2
5,0	10	20,4	20,4	79,6
6,0	10	20,4	20,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitem os veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Monitores do Refeitório]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,0	2	4,1	4,1	4,1
3,0	15	30,6	30,6	34,7
4,0	15	30,6	30,6	65,3
5,0	12	24,5	24,5	89,8
6,0	5	10,2	10,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitem os veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Monitores Zona de Vending]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,0	1	2,0	2,0	2,0
3,0	15	30,6	30,6	32,7
4,0	22	44,9	44,9	77,6
5,0	9	18,4	18,4	95,9
6,0	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitem os veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Reuniões com Superior Hierárquico]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	5	10,2	10,2	10,2
2,0	2	4,1	4,1	14,3
3,0	11	22,4	22,4	36,7
4,0	9	18,4	18,4	55,1
5,0	14	28,6	28,6	83,7
6,0	8	16,3	16,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitem os veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Placard Central de Informação]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	4	8,2	8,2	8,2
2,0	2	4,1	4,1	12,2
3,0	20	40,8	40,8	53,1
4,0	17	34,7	34,7	87,8
5,0	4	8,2	8,2	95,9
6,0	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitem os veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa:
[Folhetos/Panfletos de Informação]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	2,0	2,0	2,0
2,0	2	4,1	4,1	6,1
3,0	22	44,9	44,9	51,0
4,0	16	32,7	32,7	83,7
5,0	6	12,2	12,2	95,9
6,0	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitem os veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Email]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	11	22,4	22,4	22,4
2,0	5	10,2	10,2	32,7
3,0	10	20,4	20,4	53,1
4,0	7	14,3	14,3	67,3
5,0	3	6,1	6,1	73,5
6,0	13	26,5	26,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitem os veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Relógios de Ponto]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	6	12,2	12,2	12,2
2,0	3	6,1	6,1	18,4
3,0	17	34,7	34,7	53,1
4,0	11	22,4	22,4	75,5
5,0	8	16,3	16,3	91,8
6,0	4	8,2	8,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza na mensagem dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Monitores do Refeitório]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,0	4	8,2	8,2	8,2
3,0	10	20,4	20,4	28,6
4,0	22	44,9	44,9	73,5
5,0	7	14,3	14,3	87,8
6,0	6	12,2	12,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza na mensagem dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Monitores Zona de Vending]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	2,0	2,0	2,0
2,0	1	2,0	2,0	4,1
3,0	12	24,5	24,5	28,6
4,0	23	46,9	46,9	75,5
5,0	8	16,3	16,3	91,8
6,0	4	8,2	8,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza na mensagem dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Reuniões com Superior Hierárquico]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	4	8,2	8,2	8,2
2,0	2	4,1	4,1	12,2
3,0	10	20,4	20,4	32,7
4,0	15	30,6	30,6	63,3
5,0	9	18,4	18,4	81,6
6,0	9	18,4	18,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza na mensagem dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Placard Central de Informação]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	3	6,1	6,1	6,1
2,0	3	6,1	6,1	12,2
3,0	18	36,7	36,7	49,0
4,0	19	38,8	38,8	87,8
5,0	4	8,2	8,2	95,9
6,0	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza na mensagem dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Folhetos/Panfletos de Informação]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	2,0	2,0	2,0
2,0	2	4,1	4,1	6,1
3,0	17	34,7	34,7	40,8
4,0	21	42,9	42,9	83,7
5,0	6	12,2	12,2	95,9
6,0	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza na mensagem dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Email]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	10	20,4	20,4	20,4
2,0	4	8,2	8,2	28,6
3,0	13	26,5	26,5	55,1
4,0	5	10,2	10,2	65,3
5,0	9	18,4	18,4	83,7
6,0	8	16,3	16,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza na mensagem dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Relógios de Ponto]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	3	6,1	6,1	6,1
2,0	5	10,2	10,2	16,3
3,0	16	32,7	32,7	49,0
4,0	14	28,6	28,6	77,6
5,0	6	12,2	12,2	89,8
6,0	5	10,2	10,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Na sua opinião de que forma o conhecimento da missão, visão e valores da Gestamp Vendas Novas contribui para o seu desempenho profissional? []

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,0	1	2,0	2,0	2,0
3,0	1	2,0	2,0	4,1
4,0	11	22,4	22,4	26,5
5,0	20	40,8	40,8	67,3
6,0	16	32,7	32,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique até que ponto considera estar informado sobre a missão, visão e valores da Gestamp Vendas Novas? []

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	2,0	2,0	2,0
2,0	7	14,3	14,3	16,3
3,0	7	14,3	14,3	30,6
4,0	16	32,7	32,7	63,3
5,0	15	30,6	30,6	93,9
6,0	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique se os veículos de comunicação utilizados para divulgação recente da missão, visão e valores da Gestamp Vendas Novas foram adequados? []

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	2,0	2,0	2,0
3,0	16	32,7	32,7	34,7
4,0	17	34,7	34,7	69,4
5,0	13	26,5	26,5	95,9
6,0	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados:
[Monitores Zona de Vending]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	2,0	2,1	2,1
3,0	15	30,6	31,9	34,0
4,0	16	32,7	34,0	68,1
5,0	11	22,4	23,4	91,5
6,0	4	8,2	8,5	100,0
Total	47	95,9	100,0	
Missing System	2	4,1		
Total	49	100,0		

Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados:
[Placard de Informação]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	2	4,1	4,3	4,3
2,0	2	4,1	4,3	8,7
3,0	15	30,6	32,6	41,3
4,0	18	36,7	39,1	80,4
5,0	6	12,2	13,0	93,5
6,0	3	6,1	6,5	100,0
Total	46	93,9	100,0	
Missing System	3	6,1		
Total	49	100,0		

Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Folhetos/Panfletos de Informação]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	2	4,1	4,1	4,1
3,0	17	34,7	34,7	38,8
4,0	13	26,5	26,5	65,3
5,0	9	18,4	18,4	83,7
6,0	8	16,3	16,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza nos conteúdos dos veículos de comunicação por onde recebeu informação da missão, visão e valores: [Monitores Zona de Vending]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	3	6,1	6,5	6,5
	3,0	11	22,4	23,9	30,4
	4,0	22	44,9	47,8	78,3
	5,0	5	10,2	10,9	89,1
	6,0	5	10,2	10,9	100,0
	Total	46	93,9	100,0	
Missing	System	3	6,1		
Total		49	100,0		

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza nos conteúdos dos veículos de comunicação por onde recebeu informação da missão, visão e valores: [Placard Central de Informação]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	2	4,1	4,3	4,3
	2,0	4	8,2	8,7	13,0
	3,0	15	30,6	32,6	45,7
	4,0	18	36,7	39,1	84,8
	5,0	5	10,2	10,9	95,7
	6,0	2	4,1	4,3	100,0
	Total	46	93,9	100,0	
Missing	System	3	6,1		
Total		49	100,0		

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza nos conteúdos dos veículos de comunicação por onde recebeu informação da missão, visão e valores: [Folhetos/Panfletos de Informação]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	2	4,1	4,1	4,1
	2,0	1	2,0	2,0	6,1
	3,0	14	28,6	28,6	34,7
	4,0	18	36,7	36,7	71,4
	5,0	9	18,4	18,4	89,8
	6,0	5	10,2	10,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Identifique abaixo qual das três é a missão da Gestamp Vendas Novas:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Resposta Errada	6	12,2	12,2	12,2
Resposta Correcta	43	87,8	87,8	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Identifique abaixo qual das três é a visão da Gestamp Vendas Novas:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Resposta Errada	30	61,2	61,2	61,2
Resposta Correcta	19	38,8	38,8	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Identifique abaixo quais os valores da Gestamp Vendas Novas:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Resposta Errada	45	91,8	91,8	91,8
Resposta Correcta	4	8,2	8,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

GRUPO 2

Qual o seu género?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	34	17,3	17,3	17,3
	Masculino	163	82,7	82,7	100,0
	Total	197	100,0	100,0	

Qual a sua faixa etária?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Acima dos 45 Anos	38	19,3	19,3	19,3
	Entre 35 e 45 Anos	65	33,0	33,0	52,3
	Menor que 35 Anos	94	47,7	47,7	100,0
	Total	197	100,0	100,0	

Qual o seu grau de escolaridade?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Básico	43	21,8	21,8	21,8
	Ensino Secundário	118	59,9	59,9	81,7
	Ensino Superior	36	18,3	18,3	100,0
	Total	197	100,0	100,0	

Qual a área onde exerce a sua função?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Compras	3	1,5	1,5	1,5
	Direcção	3	1,5	1,5	3,0
	Logística	16	8,1	8,1	11,2
	Manutenção	17	8,6	8,6	19,8
	Produção	120	60,9	60,9	80,7
	Qualidade	16	8,1	8,1	88,8
	RH/Financeiro/IT	7	3,6	3,6	92,4
	Técnico	15	7,6	7,6	100,0
	Total	197	100,0	100,0	

**Classifique a importância de estar informado sobre os temas
estratégicos que afectam a Gestamp Vendas Novas? []**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	,5	,5	,5
2,0	4	2,0	2,0	2,5
3,0	10	5,1	5,1	7,6
4,0	45	22,8	22,8	30,5
5,0	63	32,0	32,0	62,4
6,0	74	37,6	37,6	100,0
Total	197	100,0	100,0	

**Considera que está bem informado sobre os temas estratégicos na
Gestamp Vendas Novas? []**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	,5	,5	,5
2,0	13	6,6	6,6	7,1
3,0	40	20,3	20,3	27,4
4,0	90	45,7	45,7	73,1
5,0	45	22,8	22,8	95,9
6,0	8	4,1	4,1	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Statistics

	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer os Objectivos Anuais da Empresa]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer os Novos Produtos/Projectos]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer a Situação Financeira]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer a Missão]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer a Visão]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer os Valores]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Saber quem são os Clientes]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Ter acesso a Notícias do Grupo Gestamp]	Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Saber como somos apreciados pelos nossos clientes]
N	Valid 197	Valid 197	Valid 197	Valid 197	Valid 197	Valid 197	Valid 197	Valid 197	Valid 197
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,695	4,878	4,325	4,843	4,817	4,792	4,609	4,350	4,893

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer os Objectivos Anuais da Empresa]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,0	2	1,0	1,0	1,0
3,0	19	9,6	9,6	10,7
4,0	66	33,5	33,5	44,2
5,0	60	30,5	30,5	74,6
6,0	50	25,4	25,4	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer os Novos Produtos/Projectos]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	,5	,5	,5
2,0	2	1,0	1,0	1,5
3,0	11	5,6	5,6	7,1
4,0	46	23,4	23,4	30,5
5,0	83	42,1	42,1	72,6
6,0	54	27,4	27,4	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer a Situação Financeira]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	,5	,5	,5
2,0	8	4,1	4,1	4,6
3,0	34	17,3	17,3	21,8
4,0	70	35,5	35,5	57,4
5,0	51	25,9	25,9	83,2
6,0	33	16,8	16,8	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer a Missão]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,0	1	,5	,5	,5
3,0	15	7,6	7,6	8,1
4,0	61	31,0	31,0	39,1
5,0	57	28,9	28,9	68,0
6,0	63	32,0	32,0	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer a Visão]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,0	18	9,1	9,1	9,1
4,0	57	28,9	28,9	38,1
5,0	65	33,0	33,0	71,1
6,0	57	28,9	28,9	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Conhecer os Valores]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	,5	,5	,5
2,0	1	,5	,5	1,0
3,0	17	8,6	8,6	9,6
4,0	59	29,9	29,9	39,6
5,0	60	30,5	30,5	70,1
6,0	59	29,9	29,9	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Saber quem são os Clientes]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	2	1,0	1,0	1,0
2,0	4	2,0	2,0	3,0
3,0	21	10,7	10,7	13,7
4,0	61	31,0	31,0	44,7
5,0	63	32,0	32,0	76,6
6,0	46	23,4	23,4	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Ter acesso a Notícias do Grupo Gestamp]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	,5	,5	,5
2,0	6	3,0	3,0	3,6
3,0	27	13,7	13,7	17,3
4,0	74	37,6	37,6	54,8
5,0	67	34,0	34,0	88,8
6,0	22	11,2	11,2	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Dos aspectos identificados abaixo, indique o grau de importância que cada um deles tem, para conseguir dar o seu melhor contributo no seu trabalho diário: [Saber como somos apreciados pelos nossos clientes]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	,5	,5	,5
2,0	1	,5	,5	1,0
3,0	18	9,1	9,1	10,2
4,0	44	22,3	22,3	32,5
5,0	67	34,0	34,0	66,5
6,0	66	33,5	33,5	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique por ordem de frequência de utilização (1 - nada utilizado até 6 - mais utilizado) cada um dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Monitores do Refeitório]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	11	5,6	5,6	5,6
	2,0	19	9,6	9,6	15,2
	3,0	26	13,2	13,2	28,4
	4,0	75	38,1	38,1	66,5
	5,0	50	25,4	25,4	91,9
	6,0	16	8,1	8,1	100,0
	Total	197	100,0	100,0	

Classifique por ordem de frequência de utilização (1 - nada utilizado até 6 - mais utilizado) cada um dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Monitores Zona de Vending]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	7	3,6	3,6	3,6
	2,0	23	11,7	11,7	15,2
	3,0	35	17,8	17,8	33,0
	4,0	80	40,6	40,6	73,6
	5,0	42	21,3	21,3	94,9
	6,0	10	5,1	5,1	100,0
	Total	197	100,0	100,0	

Classifique por ordem de frequência de utilização (1 - nada utilizado até 6 - mais utilizado) cada um dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Reuniões com Superior Hierárquico]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	7	3,6	3,6	3,6
	2,0	35	17,8	17,8	21,3
	3,0	28	14,2	14,2	35,5
	4,0	66	33,5	33,5	69,0
	5,0	42	21,3	21,3	90,4
	6,0	19	9,6	9,6	100,0
	Total	197	100,0	100,0	

Classifique por ordem de frequência de utilização (1 - nada utilizado até 6 - mais utilizado) cada um dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Placard Central de Informação]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	7	3,6	3,6	3,6
2,0	25	12,7	12,7	16,2
3,0	50	25,4	25,4	41,6
4,0	80	40,6	40,6	82,2
5,0	27	13,7	13,7	95,9
6,0	8	4,1	4,1	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique por ordem de frequência de utilização (1 - nada utilizado até 6 - mais utilizado) cada um dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Folhetos/Panfletos de Informação]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	10	5,1	5,1	5,1
2,0	19	9,6	9,6	14,7
3,0	50	25,4	25,4	40,1
4,0	71	36,0	36,0	76,1
5,0	39	19,8	19,8	95,9
6,0	8	4,1	4,1	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique por ordem de frequência de utilização (1 - nada utilizado até 6 - mais utilizado) cada um dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Email]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	71	36,0	36,0	36,0
2,0	38	19,3	19,3	55,3
3,0	14	7,1	7,1	62,4
4,0	25	12,7	12,7	75,1
5,0	26	13,2	13,2	88,3
6,0	23	11,7	11,7	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique por ordem de frequência de utilização (1 - nada utilizado até 6 - mais utilizado) cada um dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Relógios de Ponto]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	10	5,1	5,1	5,1
2,0	30	15,2	15,2	20,3
3,0	36	18,3	18,3	38,6
4,0	52	26,4	26,4	65,0
5,0	39	19,8	19,8	84,8
6,0	30	15,2	15,2	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitem os veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Monitores do Refeitório]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	6	3,0	3,0	3,0
2,0	10	5,1	5,1	8,1
3,0	61	31,0	31,0	39,1
4,0	75	38,1	38,1	77,2
5,0	39	19,8	19,8	97,0
6,0	6	3,0	3,0	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitem os veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Monitores Zona de Vending]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	2	1,0	1,0	1,0
2,0	8	4,1	4,1	5,1
3,0	63	32,0	32,0	37,1
4,0	90	45,7	45,7	82,7
5,0	31	15,7	15,7	98,5
6,0	3	1,5	1,5	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitem os veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Reuniões com Superior Hierárquico]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	5	2,5	2,5	2,5
2,0	12	6,1	6,1	8,6
3,0	49	24,9	24,9	33,5
4,0	60	30,5	30,5	64,0
5,0	45	22,8	22,8	86,8
6,0	26	13,2	13,2	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitem os veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Relógios de Ponto]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	4	2,0	2,0	2,0
2,0	11	5,6	5,6	7,6
3,0	71	36,0	36,0	43,7
4,0	58	29,4	29,4	73,1
5,0	38	19,3	19,3	92,4
6,0	15	7,6	7,6	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitem os veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Placard Central de Informação]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	3	1,5	1,5	1,5
2,0	16	8,1	8,1	9,6
3,0	64	32,5	32,5	42,1
4,0	80	40,6	40,6	82,7
5,0	31	15,7	15,7	98,5
6,0	3	1,5	1,5	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitem os veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Folhetos/Panfletos de Informação]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	6	3,0	3,0	3,0
2,0	13	6,6	6,6	9,6
3,0	68	34,5	34,5	44,2
4,0	75	38,1	38,1	82,2
5,0	29	14,7	14,7	97,0
6,0	6	3,0	3,0	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitem os veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Email]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	49	24,9	24,9	24,9
2,0	30	15,2	15,2	40,1
3,0	43	21,8	21,8	61,9
4,0	31	15,7	15,7	77,7
5,0	30	15,2	15,2	92,9
6,0	14	7,1	7,1	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza na mensagem dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Monitores do Refeitório]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	6	3,0	3,0	3,0
2,0	9	4,6	4,6	7,6
3,0	66	33,5	33,5	41,1
4,0	77	39,1	39,1	80,2
5,0	31	15,7	15,7	95,9
6,0	8	4,1	4,1	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza na mensagem dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Monitores Zona de Vending]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	2	1,0	1,0	1,0
2,0	8	4,1	4,1	5,1
3,0	74	37,6	37,6	42,6
4,0	76	38,6	38,6	81,2
5,0	29	14,7	14,7	95,9
6,0	8	4,1	4,1	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza na mensagem dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Reuniões com Superior Hierárquico]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	4	2,0	2,0	2,0
2,0	11	5,6	5,6	7,6
3,0	58	29,4	29,4	37,1
4,0	55	27,9	27,9	65,0
5,0	46	23,4	23,4	88,3
6,0	23	11,7	11,7	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza na mensagem dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Placard Central de Informação]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	4	2,0	2,0	2,0
2,0	13	6,6	6,6	8,6
3,0	76	38,6	38,6	47,2
4,0	69	35,0	35,0	82,2
5,0	30	15,2	15,2	97,5
6,0	5	2,5	2,5	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza na mensagem dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Folhetos/Panfletos de Informação]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	8	4,1	4,1	4,1
2,0	5	2,5	2,5	6,6
3,0	71	36,0	36,0	42,6
4,0	73	37,1	37,1	79,7
5,0	35	17,8	17,8	97,5
6,0	5	2,5	2,5	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza na mensagem dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Email]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	44	22,3	22,3	22,3
2,0	27	13,7	13,7	36,0
3,0	43	21,8	21,8	57,9
4,0	39	19,8	19,8	77,7
5,0	29	14,7	14,7	92,4
6,0	15	7,6	7,6	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza na mensagem dos veículos de comunicação por onde normalmente recebe informação estratégica da empresa: [Relógios de Ponto]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	4	2,0	2,0	2,0
2,0	16	8,1	8,1	10,2
3,0	65	33,0	33,0	43,1
4,0	64	32,5	32,5	75,6
5,0	36	18,3	18,3	93,9
6,0	12	6,1	6,1	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Na sua opinião de que forma o conhecimento da missão, visão e valores da Gestamp Vendas Novas contribui para o seu desempenho profissional? []

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	,5	,5	,5
2,0	3	1,5	1,5	2,0
3,0	17	8,6	8,6	10,7
4,0	57	28,9	28,9	39,6
5,0	64	32,5	32,5	72,1
6,0	55	27,9	27,9	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique até que ponto considera estar informado sobre a missão, visão e valores da Gestamp Vendas Novas? []

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,0	8	4,1	4,1	4,1
3,0	20	10,2	10,2	14,2
4,0	90	45,7	45,7	59,9
5,0	63	32,0	32,0	91,9
6,0	16	8,1	8,1	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique se os veículos de comunicação utilizados para divulgação recente da missão, visão e valores da Gestamp Vendas Novas foram adequados? []

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,0	4	2,0	2,0	2,0
3,0	42	21,3	21,3	23,4
4,0	85	43,1	43,1	66,5
5,0	56	28,4	28,4	94,9
6,0	10	5,1	5,1	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados:
[Reuniões com Superior Hierárquico]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	4	2,0	2,0	2,0
	2,0	5	2,5	2,6	4,6
	3,0	47	23,9	24,0	28,6
	4,0	56	28,4	28,6	57,1
	5,0	54	27,4	27,6	84,7
	6,0	30	15,2	15,3	100,0
	Total	196	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		197	100,0		

Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados:
[Quadro Departamental Específico]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	2	1,0	1,1	1,1
	2,0	12	6,1	6,6	7,7
	3,0	58	29,4	31,7	39,3
	4,0	64	32,5	35,0	74,3
	5,0	38	19,3	20,8	95,1
	6,0	9	4,6	4,9	100,0
	Total	183	92,9	100,0	
Missing	System	14	7,1		
Total		197	100,0		

Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados:
[Vídeo Institucional]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	5	2,5	2,6	2,6
	3,0	50	25,4	25,8	28,4
	4,0	68	34,5	35,1	63,4
	5,0	43	21,8	22,2	85,6
	6,0	28	14,2	14,4	100,0
	Total	194	98,5	100,0	
Missing	System	3	1,5		
Total		197	100,0		

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza nos conteúdos dos veículos de comunicação por onde recebeu informação da missão, visão e valores: [Reuniões com Superior Hierárquico]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	3	1,5	1,5	1,5
	2,0	3	1,5	1,5	3,1
	3,0	44	22,3	22,6	25,6
	4,0	63	32,0	32,3	57,9
	5,0	52	26,4	26,7	84,6
	6,0	30	15,2	15,4	100,0
	Total	195	99,0	100,0	
Missing	System	2	1,0		
Total		197	100,0		

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza nos conteúdos dos veículos de comunicação por onde recebeu informação da missão, visão e valores: [Quadro Departamental Específico]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	3	1,5	1,6	1,6
	2,0	12	6,1	6,5	8,2
	3,0	51	25,9	27,7	35,9
	4,0	67	34,0	36,4	72,3
	5,0	41	20,8	22,3	94,6
	6,0	10	5,1	5,4	100,0
	Total	184	93,4	100,0	
Missing	System	13	6,6		
Total		197	100,0		

Classifique numa escala de 1 a 6, o grau de clareza nos conteúdos dos veículos de comunicação por onde recebeu informação da missão, visão e valores: [Vídeo Institucional]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	2	1,0	1,0	1,0
	2,0	4	2,0	2,1	3,1
	3,0	47	23,9	24,2	27,3
	4,0	65	33,0	33,5	60,8
	5,0	46	23,4	23,7	84,5
	6,0	30	15,2	15,5	100,0
	Total	194	98,5	100,0	
Missing	System	3	1,5		
Total		197	100,0		

Identifique abaixo qual das três é a missão da Gestamp Vendas Novas:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Resposta Errada	26	13,2	13,2	13,2
Resposta Correcta	171	86,8	86,8	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Identifique abaixo qual das três é a visão da Gestamp Vendas Novas:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Resposta Errada	82	41,6	41,6	41,6
Resposta Correcta	115	58,4	58,4	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Identifique abaixo quais os valores da Gestamp Vendas Novas:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Resposta Errada	129	65,5	65,5	65,5
Resposta Correcta	68	34,5	34,5	100,0
Total	197	100,0	100,0	

Análise das Questões de Investigação

A) Existe alguma influência da Função dos colaboradores na classificação dos veículos de comunicação utilizados?

Grupo 1

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Classifique se os veículos de comunicação utilizados para divulgação recente da missão, visão e valores da Gestamp Vendas Novas foram adequados? [] * Qual a área onde exerce a sua função?	49	100,0%	0	0,0%	49	100,0%

Report

Classifique se os veículos de comunicação utilizados para divulgação

Qual a área onde exerce a sua função?	Mean	N	Std. Deviation
Compras	4,000	3	1,0000
Logística	3,667	3	,5774
Manutenção	3,600	10	,8433
Produção	3,889	18	1,2314
Qualidade	3,500	2	,7071
RH/Financeiro/IT	4,571	7	,7868
Técnico	4,333	6	,5164
Total	3,959	49	,9781

ANOVA Table^a

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Classifique se os veículos de comunicação utilizados para divulgação recente da missão, visão e valores da Gestamp Vendas Novas foram adequados? [] * Qual a área onde exerce a sua função?	Between Groups (Combined)	5,526	6	,921	,958	,465
	Within Groups	40,392	42	,962		
	Total	45,918	48			

a. The grouping variable Qual a área onde exerce a sua função? is a string, so the test for linearity cannot be computed.

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
Classifique se os veículos de comunicação utilizados para divulgação recente da missão, visão e valores da Gestamp Vendas Novas foram adequados? [] * Qual a área onde exerce a sua função?	,347	,120

Grupo 2

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Classifique se os veículos de comunicação utilizados para divulgação recente da missão, visão e valores da Gestamp Vendas Novas foram adequados? * Qual a área onde exerce a sua função?	197	100,0%	0	0,0%	197	100,0%

Report

Classifique se os veículos de comunicação utilizados para divulgação

Qual a área onde exerce a sua função?	Mean	N	Std. Deviation
Compras	4,667	3	1,1547
Direcção	5,000	3	1,0000
Logística	4,000	16	,8165
Manutenção	3,941	17	,8993
Produção	4,067	120	,8671
Qualidade	4,250	16	,7746
RH/Financeiro/IT	5,429	7	,5345
Técnico	4,000	15	,6547
Total	4,132	197	,8765

ANOVA Table^a

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Classifique se os veículos de comunicação utilizados para divulgação recente da missão, visão e valores da Gestamp Vendas Novas foram adequados? * Qual a área onde exerce a sua função?	Between Groups (Combined)	16,780	7	2,397	3,386	,002
	Within Groups	133,789	189	,708		
	Total	150,569	196			

a. The grouping variable Qual a área onde exerce a sua função? is a string, so the test for linearity cannot be computed.

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
Classifique se os veículos de comunicação utilizados para divulgação recente da missão, visão e valores da Gestamp Vendas Novas foram adequados? * Qual a área onde exerce a sua função?	,334	,111

B) Existe alguma influência da Função dos colaboradores na taxa de retenção identificada?

Grupo 1

Case Processing Summary						
	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Monitores Zona de Vending] * Qual a área onde exerce a sua função?	47	95,9%	2	4,1%	49	100,0%
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Placard de Informação] * Qual a área onde exerce a sua função?	46	93,9%	3	6,1%	49	100,0%
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Folhetos/Panfletos de Informação] * Qual a área onde exerce a sua função?	49	100,0%	0	0,0%	49	100,0%

Report				
		Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Monitores Zona de Vending]	Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Placard de Informação]	Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Folhetos/Panfletos de Informação]
Qual a área onde exerce a sua função?				
Compras	Mean	3,667	3,500	5,000
	N	3	2	3
	Std. Deviation	,5774	,7071	1,7321
Logística	Mean	3,667	3,667	3,667
	N	3	3	3
	Std. Deviation	,5774	,5774	,5774
Manutenção	Mean	3,900	3,500	3,600
	N	10	10	10
	Std. Deviation	1,1005	,8498	,8433
Produção	Mean	4,278	3,889	4,000
	N	18	18	18
	Std. Deviation	1,3636	1,2783	1,2834
Qualidade	Mean	3,500	1,500	2,500
	N	2	2	2
	Std. Deviation	,7071	,7071	2,1213
RH/Financeiro/IT	Mean	4,143	4,000	4,143
	N	7	7	7
	Std. Deviation	,6901	,5774	1,0690
Técnico	Mean	3,750	4,250	5,000
	N	4	4	6
	Std. Deviation	,5000	1,2583	1,2649
Total	Mean	4,021	3,717	4,041
	N	47	46	49
	Std. Deviation	1,0527	1,1088	1,2576

ANOVA Table^a

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Monitores Zona de Vending] * Qual a área onde exerce a sua função?	Between Groups (Combined)	3,027	6	,505	,421	,861
	Within Groups	47,952	40	1,199		
	Total	50,979	46			
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Placard de Informação] * Qual a área onde exerce a sua função?	Between Groups (Combined)	12,632	6	2,105	1,923	,101
	Within Groups	42,694	39	1,095		
	Total	55,326	45			
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Folhetos/Panfletos de Informação] * Qual a área onde exerce a sua função?	Between Groups (Combined)	15,495	6	2,582	1,795	,123
	Within Groups	60,424	42	1,439		
	Total	75,918	48			

a. The grouping variable Qual a área onde exerce a sua função? is a string, so the test for linearity cannot be computed.

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Monitores Zona de Vending] * Qual a área onde exerce a sua função?	,244	,059
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Placard de Informação] * Qual a área onde exerce a sua função?	,478	,228
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Folhetos/Panfletos de Informação] * Qual a área onde exerce a sua função?	,452	,204

Grupo 2

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Reuniões com Superior Hierárquico] * Qual a área onde exerce a sua função?	196	99,5%	1	0,5%	197	100,0%
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Quadro Departamental Específico] * Qual a área onde exerce a sua função?	183	92,9%	14	7,1%	197	100,0%
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Vídeo Institucional] * Qual a área onde exerce a sua função?	194	98,5%	3	1,5%	197	100,0%

Report

		Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Reuniões com Superior Hierárquico]	Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Quadro Departamental Específico]	Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Vídeo Institucional]
Qual a área onde exerce a sua função?				
Compras	Mean	5,000	5,000	4,667
	N	3	3	3
	Std. Deviation	1,0000	1,0000	1,5275
Direcção	Mean	5,333	4,000	5,000
	N	3	3	3
	Std. Deviation	,5774	1,0000	1,0000
Logística	Mean	4,000	3,563	3,813
	N	16	16	16
	Std. Deviation	1,1547	1,3150	1,0468
Manutenção	Mean	3,647	3,625	3,941
	N	17	16	17
	Std. Deviation	1,1147	1,0878	,9663
Produção	Mean	4,092	3,858	4,203
	N	119	113	118
	Std. Deviation	1,1860	1,0165	1,0904
Qualidade	Mean	4,688	4,063	4,133
	N	16	16	15
	Std. Deviation	1,0145	,5737	,8338
RH/Financeiro/IT	Mean	5,714	3,500	5,429
	N	7	4	7
	Std. Deviation	,4880	1,2910	,7868
Técnico	Mean	4,667	3,583	4,133
	N	15	12	15
	Std. Deviation	,6172	,9962	,8338
Total	Mean	4,230	3,825	4,201
	N	196	183	194
	Std. Deviation	1,1694	1,0282	1,0607

ANOVA Table^a

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Reuniões com Superior Hierárquico] * Qual a área onde exerce a sua função?	Between Groups (Combined)	35,937	7	5,134	4,183	,000
	Within Groups	230,732	188	1,227		
	Total	266,668	195			
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Quadro Departamental Específico] * Qual a área onde exerce a sua função?	Between Groups (Combined)	8,128	7	1,161	1,103	,363
	Within Groups	184,276	175	1,053		
	Total	192,404	182			
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Video Institucional] * Qual a área onde exerce a sua função?	Between Groups (Combined)	16,815	7	2,402	2,230	,034
	Within Groups	200,345	186	1,077		
	Total	217,160	193			

a. The grouping variable Qual a área onde exerce a sua função? is a string, so the test for linearity cannot be computed.

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Reuniões com Superior Hierárquico] * Qual a área onde exerce a sua função?	,367	,135
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Quadro Departamental Específico] * Qual a área onde exerce a sua função?	,206	,042
Classifique numa escala de 1 a 6 quanto ao grau de facilidade de retenção de informação que lhe permitiram cada um desses veículos utilizados: [Video Institucional] * Qual a área onde exerce a sua função?	,278	,077